

Universidade Técnica de Lisboa  
Instituto Superior de Economia e Gestão



**MUDANÇA TECNOLÓGICA E ORGANIZACIONAL  
E  
PARTICIPAÇÃO**

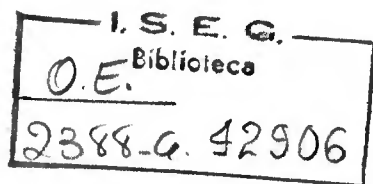
*ESTUDO DE CASO*

Tese de Mestrado em Sistemas Sócio-Organizacionais da Actividade Económica

**Ivo Antunes Dias**

Orientador: Professor Doutor José Maria Carvalho Ferreira

Lisboa  
Outubro 1995



HDS8.8  
DS3  
1995



# MUDANÇA TECNOLÓGICA E ORGANIZACIONAL E PARTICIPAÇÃO

*ESTUDO DE CASO*

Tese de Mestrado em Sistemas Sócio-Organizacionais da Actividade Económica

**Ivo Antunes Dias**

Orientador: Professor Doutor José Maria Carvalho Ferreira

Júri:

Presidente: Professora Doutora Ilona Zsuzsanna Kovács  
Vogais: Professor Doutor José Maria Carvalho Ferreira  
Professor Doutor António Caetano

Lisboa  
Outubro 1995

Dissertação de Mestrado Realizada no Âmbito do Projecto de Investigação:  
"Novos Modelos de Produção na Indústria Portuguesa: Estudo de Casos"  
Nº PCSH/C/SOC/761/93  
Financiado pela JNICT

## AGRADECIMENTOS

As minhas primeiras palavras de apreço são dirigidas ao General Guilherme Pinto da Costa Santos e ao Tenente-Coronel Luís Filipe de Almeida Pinheiro, respectivamente, Comandante da Academia da Força Aérea e Director do Departamento de Ensino Politécnico, sem os quais não seria possível reunir as condições materiais para a frequência do Mestrado. O apoio e o incentivo demonstrados justificam o público reconhecimento que lhes é prestado.

Ao Professor Doutor José Maria Carvalho Ferreira, pela orientação científica e pelas valiosas sugestões, que constituem o preenchimento das condições intelectuais para a realização desta dissertação. O seu pragmatismo e a disponibilidade da palavra amiga que anima, foram fundamentais para a minha persistência.

À Professora Doutora Ilona Kovács, pelos conhecimentos e pelos conselhos sempre avisados, mas, sobretudo pela confiança demonstrada em mim, ao me convidar a integrar o Projecto de Investigação da JNICT, «*Novos Modelos de Produção na Indústria Portuguesa: Estudo de Casos*».

Ao Departamento de Ciências Sociais, docentes e demais colaboradores, pelo apoio dispensado.

À Empresa, cujo anonimato me vejo na contingência de observar, poucas são as palavras e de curto alcance, para descrever a franca receptividade e o espírito de colaboração com que fui confrontado. A todos com quem tive a oportunidade de privar ou de quem obtive uma ajuda desconhecida, o meu muito obrigado.

Ao meu apertado círculo de amigos, o reconhecimento da palavra amiga dispensada, plena de confiança e de estímulo, a quem devo apoio intelectual, afectivo e logístico.

Os meus agradecimentos a todos aqueles que, não sendo mencionados, de uma forma ou de outra tornaram possível a realização desta dissertação de mestrado.

Por fim, e como retribuição da privação familiar a que os votei, quero expressar o meu mais profundo agradecimento à minha mulher e ao meu filho, aos quais dedico esta dissertação, pela sua compreensão e solidariedade, amor e incentivo, bastantes, e perdoem-me a imodéstia, para dar concretização à máxima

***"O Homem sonha, o Homem quer, a Obra nasce!"***

*À Amélia e  
ao Ivo André*

## RESUMO

Ao nível do funcionamento dos mercados, a única característica comum aos dois lados - oferta e procura - é a mudança, quer esta seja radical, quer progressiva.

A consciencialização da mudança enquanto fenómeno não é em si o bastante para que as empresas desenvolvam estratégias de sucesso, pois a mudança é dificilmente caracterizável e nem sempre bem percebida.

As estratégias de melhoria de competitividade passam pelo reequacionamento dos negócios, pela inovação e pela redescoberta do factor humano: dos clientes, dos fornecedores e dos empregados.

A flexibilidade organizacional e do factor humano são premissas fundamentais para a maximização das potencialidades das novas tecnologias. Quer isto dizer, que se a inovação tecnológica não for acompanhada da inovação organizacional e de uma estratégia de aposta nos recursos humanos, o processo de modernização será sempre parcial e os objectivos de melhoria da competitividade não serão plenamente conseguidos.

A forma como o processo de mudança é gerido, designadamente a forma como os diversos actores sociais são envolvidos, é um dos factores determinantes do seu sucesso.

São reconhecidos os impactos que a mudança tecnológica e organizacional induz nos interesses instalados e na realidade organizacional, em aspectos como o exercício e os recursos de poder, o volume de emprego, as qualificações requeridas, as características das tarefas, os sistemas de recompensa, etc.

A alteração do *status quo* origina riscos e ameaças que devem ser avaliadas e aceites pelos diversos actores. Tal facto pressupõe um crescente envolvimento de todos os que irão ser afectados pela mudança, desde as fases iniciais do processo.

Só a existência de mecanismos e de procedimentos que apelem à participação, formal ou informal, directa ou indirecta, possibilitará que um projecto de empresa seja, simultaneamente, um projecto de todos.

O estudo de caso realizado é demonstrativo de que não basta à direcção de uma empresa apelar ao envolvimento dos empregados para que ele ocorra. Participar é, antes de mais, uma decisão individual e que exige um mínimo de inteligência e de conhecimentos.

A ameaça latente de redução de efectivos, os baixos índices de escolaridade e de qualificação, as elevadas médias etária e de antiguidade, entre outros factores, tornam dificilmente operacionalizável o envolvimento generalizado dos empregados.

## ABSTRACT

In what concerns the market functioning, the only feature that both sides have in common - supply and demand - is the radical or progressive change.

The acknowledge of the need of change is not sufficient for the companies to develop strategies of success, since this concept is hard to characterise and sometimes misunderstood.

The strategies for the improvement of competitiveness depend not only on the business redefinition and innovation but also on the rediscovery of the human factor: the clients, the suppliers and employees.

The flexibility that concerns the organisation and the human factor is essential issue to increase the potentialities of new technologies. Therefore, if the technological innovation is not accompanied with the organizational innovation and a human resources strategy, the modernisation process will always be partial and the aims for the improvement of competitiveness will not be completely fulfilled.

The way as the process of change is conducted, namely, the way as the social actors are involved, is a decisive factor for its success.

The effects caused by technological and organisational change in the established interests and in the organizational reality are very well known, such as the power and its resources, the employment level, the qualification needs, the job characteristics, the rewards systems and so on.

The change of the "status quo" causes risks and threats that must be evaluated and accepted by the several actors. This fact implies a crescent involvement of those that will be affected by "change", since the early phases of the process.

Only the existence of mechanisms and proceedings that appeal to an informal or formal participation makes possible a company project to become a project of all.

The study case shows that it is not sufficient for the managers to appeal to the interests of their employees. To participate is an individual decision, which requires a minimum of intelligence and knowledge.

The latest threat of the reduction of effectiveness, the low educational and qualification levels, the high average age and the antiquity, among other factors, make quite impracticable the general participation of the employees.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Mudança Tecnológica

Mudança Organizacional

Participação

Envolvimento

Recursos Humanos

Competitividade

## **KEY WORDS**

Technological Change

Organizational Change

Participation

Involvement

Human Resources

Competitiveness

## ÍNDICE

### INTRODUÇÃO

1. PROBLEMÁTICA	1
2. DESENVOLVIMENTO	2
2.1.O QUADRO TEÓRICO	2
2.2.O ESTUDO DE CASO	2
3. ALGUMAS QUESTÕES METODOLÓGICAS	3

### PARTE I QUADRO TEÓRICO

#### CAPÍTULO I

#### A IMPERATIVIDADE DA MUDANÇA FACE AOS NOVOS DESAFIOS DA COMPETITIVIDADE

1. NOVAS EXIGÊNCIAS DA COMPETITIVIDADE	7
1.1.A EMERGÊNCIA DE UMA NOVA LÓGICA DE PRODUÇÃO	7
1.2.AS NOVAS EXIGÊNCIAS DA COMPETITIVIDADE	9
1.3.O REDESENHO DAS EMPRESAS: O <i>DOWNSIZING</i>	10
1.3.1. Em que consiste	10
1.3.2. O que fazer	11
1.3.3. Porque falha	12
1.4.A COMPETITIVIDADE ATRAVÉS DOS RECURSOS HUMANOS	13
1.5.FLEXIBILIDADE E COMPETITIVIDADE	14
1.5.1. A Produção Flexível: requisitos	14
1.5.2. Flexibilidade organizacional e flexibilidade dos recursos humanos	15
1.5.3. Flexibilidade dos recursos humanos e exigências de qualificação	17
2. UMA NOVA FILOSOFIA DE GESTÃO	18
2.1.VALORES POTENCIADORES DE SUCESSO EMPRESARIAL	18
2.2.A EMPRESA E A QUALIDADE	19
2.2.1. A Gestão pela Qualidade Total (TQM) e a Filosofia do <i>Just-in-Time</i> (JIT)	19
2.2.1.1. A Gestão pela Qualidade Total	19
2.2.1.2. Condições de implementação de um Programa TQM	20
2.2.1.3. A Qualidade Total e a Certificação de Qualidade	20
2.2.1.4. A filosofia JIT	21
2.2.1.5. A Qualidade Total e a Reengenharia dos Processos (BPR)	23
2.2.2. Aprender com os melhores: o Benchmarking	25
2.2.2.1. A evolução histórica do conceito	25
2.2.2.2. Operacionalização	26

2.2.2.3. Os tipos de Benchmarking	27
2.2.3. A melhoria radical: a <i>Reengenharia</i> dos processos	27
2.3.A APOSTA NO FACTOR HUMANO	28
2.3.1. O <i>Empowerment</i>	28
2.3.2. A formação como vector estratégico de valorização dos RH	29
2.4.A GESTÃO PELA CULTURA	30
2.4.1. Promover a Cultura da Empresa	30
2.4.2. O Valor dos Processos, o Estilo de Liderança e a Gestão de Pessoal	31

## CAPÍTULO II MOTIVAÇÃO, SATISFAÇÃO, IMPLICAÇÃO E PRODUTIVIDADE

1. INSATISFAÇÃO NA TAREFA E REFORMA NO TRABALHO	35
1.1.DESCOBERTA DA INSATISFAÇÃO EM RELAÇÃO À TAREFA	35
1.2.MOTIVAÇÃO E PERFORMANCE: O INDIVÍDUO E A PRODUTIVIDADE	35
1.3.MODELOS DE SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO À TAREFA	36
1.3.1. Factores que influenciam o nível de satisfação	36
1.3.2. Factores de satisfação intrínsecos vs extrínsecos	37
1.4.AS MAIS RECENTES TEORIAS DA MOTIVAÇÃO	39
2. A REVITALIZAÇÃO DO LOCAL DE TRABALHO	40
2.1.TENDÊNCIAS VISÍVEIS	40
2.2.REGIMES ALTERNATIVOS DE TRABALHO	40
2.3. O REDESENHO DAS TAREFAS E A PRODUTIVIDADE: A RECONSTRUÇÃO DOS PAPÉIS DE TRABALHO	41
2.3.1. O porquê do resenho das tarefas	41
2.3.2. O Modelo das Características da Tarefa	41
2.3.2.1. Conceptualização do modelo	41
2.3.2.2. Os Estados Psicológicos Críticos	42
2.3.2.3. As Dimensões Principais da Tarefa	42
2.3.2.4. Necessidades de Crescimento do Trabalhador	43
2.3.2.5. Resultados Pessoais e do Trabalho	43
2.3.2.6. Princípios a observar no Redesenho das Tarefas	44
2.4.AS ABORDAGENS AO REDESENHO DAS TAREFAS	44
2.4.1. As Abordagens Técnicas	45
2.4.2. As Abordagens Centradas nos Esquemas de Trabalho	46
2.4.3. As Abordagens dos Sistemas Sociotécnicos	47
3. A IMPLICAÇÃO DOS TRABALHADORES	49
3.1.O INDIVIDUALISMO CONTEMPORÂNEO	49
3.2.A IMPLICAÇÃO: UMA LÓGICA NOVA	49

## CAPÍTULO III MUDANÇA TECNOLÓGICA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

1. A RUPTURA COM O PLANEAMENTO ESTRATÉGICO	51
2. NATUREZA, ALCANCE E INTENSIDADE DOS PROCESSOS DE MUDANÇA	51
3. A MUDANÇA ORGANIZACIONAL: A INTRODUÇÃO DA FLEXIBILIDADE	55
4. A GESTÃO DA MUDANÇA	55
5. A INOVAÇÃO TECNOLÓGICA	57
5.1. CONCEITO DE TECNOLOGIA	57
5.2. CLASSIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DAS NT	58
5.3. A MUDANÇA TECNOLÓGICA NO TRABALHO	59
5.3.1. A Abordagem Contingencial	59
5.3.2. A Teoria do Processo de Trabalho	61
5.3.3. A Abordagem da Escolha Estratégica: escolha, negociação, e o processo de mudança tecnológica	61
5.4. O INDIVÍDUO E A TECNOLOGIA	63
5.5. NT E A AUTONOMIA DOS GRUPOS DE TRABALHO	65
5.5.1. Condições para o desenvolvimento da autonomia	65
5.5.2. Escolhas que influenciam o impacto das NT ao nível das tarefas	66
5.5.2.1. Competências	66
5.5.2.2. Interdependência de tarefas	68
5.5.2.3. <i>Feedback</i> atempado	68
5.5.3. Escolhas que influenciam o impacto das NT na definição dos Grupos	68
5.5.3.1. Clarificação dos limites	68
5.5.3.2. Significância das tarefas	69
5.5.3.3. Identificação de <i>inputs</i> e <i>outputs</i>	69
5.5.3.4. Diminuição da dimensão das unidades de armazenamento	69
5.6. INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E REPERCUSSÕES NO ESPAÇO DE PRODUÇÃO	70
5.6.1. NT e tempo de trabalho	70
5.6.2. NT, conteúdo das tarefas e organização do trabalho	70
5.6.3. NT, supervisão e controlo	71
5.6.4. NT, qualificações e treino	72
5.6.5. NT e sistemas de remuneração	73
6. OS ACTORES SOCIAIS E A MUDANÇA	74
6.1. OS OBJECTIVOS E AS ESTRATÉGIAS DA GESTÃO NA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA	74
6.1.1. Os objectivos da Gestão	74
6.1.2. Regulação do trabalho e inovação tecnológica: as escolhas da gestão	75
6.1.3. Estratégias de melhoria de competitividade e participação	75
6.1.3.1. Redução de custos de mão-de-obra	76
6.1.3.2. Inovação tecnocêntrica	77
6.1.3.3. Inovação do tipo « <i>lean production</i> »	78

US AC 1

6.1.0S C

6.1.4.4. Inovação antropocêntrica	79
6.2.OS OBJECTIVOS E AS ESTRATÉGIAS DOS SINDICATOS	79
6.2.1. Progresso tecnológico e organização social do trabalho	79
6.2.2. A divisão na força de trabalho	81
6.2.3. NT e objectivos, estratégias e atitudes dos sindicatos	81
6.2.4. Os novos desafios do sindicalismo	82
6.3.AS EQUIPAS ENQUANTO AGENTES DA MUDANÇA	83
6.3.1. As Equipas e os Grupos de Trabalho: conceptualização	83
6.3.2. As Equipas e a mudança	84
6.3.3. As Equipas Pluridisciplinares: tipificação e caracterização	85

## CAPÍTULO IV

### A PARTICIPAÇÃO EM PROCESSOS DE MUDANÇA TECNOLÓGICA

1. A PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES NA EMPRESA	87
1.1.EM QUE CONSISTE	87
1.2.O PORQUÊ DA PARTICIPAÇÃO	87
1.3. EVOLUÇÃO DOS QUADROS DE REFERÊNCIA	88
1.3.1. Perspectivas sobre a participação	88
1.3.2. A experiência sociotécnica	89
1.3.3. A emergência de novos valores	90
1.3.4. Uma visão prospectiva	92
1.4. FORMAS DE PARTICIPAÇÃO	93
1.4.1. A Auto-Gestão	94
1.4.2. A Co-Determinação	95
1.4.3. A Co-Influência	95
1.4.3.1. Os Círculos de Qualidade (CQ) no Japão	95
1.4.3.2. Os projectos de Qualidade de Vida no Trabalho (QWL)	96
1.4.4. Os Sistemas Consultivos	96
1.5. MODALIDADES DE PARTICIPAÇÃO	97
1.5.1. Modalidades de participação: o enquadramento	97
1.5.2. A participação nos processos de decisão	98
1.5.3. A participação financeira	98
1.6. A VISÃO MODERNA DE PARTICIPAÇÃO	100
1.7. O PARADOXO DA PARTICIPAÇÃO	100
2. DA PARTICIPAÇÃO EM PROCESSOS DE MUDANÇA	101
2.1.RAZÕES PARA O INCREMENTO DA PARTICIPAÇÃO	101
2.2.DIMENSÕES DA PARTICIPAÇÃO	101
2.2.1. O Timing - a participação nas diferentes fases	101
2.2.2. A Intensidade ou os mecanismos de participação	102
2.2.3. As áreas de decisão onde se pode processar o envolvimento	102

2.3.OS BENEFÍCIOS RESULTANTES DO ENVOLVIMENTO DOS TRABALHADORES	103
2.4.ESTRATÉGIAS E ATITUDES DOS ACTORES PERANTE A PARTICIPAÇÃO	104
3. INOVAÇÃO TECNOLÓGICA: UMA OPORTUNIDADE PARA A PARTICIPAÇÃO	109
3.1.A OPORTUNIDADE DA PARTICIPAÇÃO	109
3.2.FACTORES QUE FAVORECEM A PARTICIPAÇÃO	110
4. O ESTUDO DA FEMCVT	111
4.1.OS OBJECTIVOS DAS PARTES	111
4.2.METODOLOGIA SEGUIDA, PRESSUPOSTOS E RESULTADOS DO INQUÉRITO	112
4.3.O CONTEXTO POLÍTICO	113
4.4.AS DIFERENÇAS ENTRE PAÍSES	114
5. A PARTICIPAÇÃO EM PROCESSOS DE INOVAÇÃO EM PORTUGAL	115

## PARTE II ESTUDO DE CASO

### CAPÍTULO I CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DA INDÚSTRIA

1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	119
2. CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA	120

### CAPÍTULO II O PROCESSO DE MUDANÇA NA EMPRESA

1. BREVE HISTORIAL DA EMPRESA	121
2. O PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO	122
3. NATUREZA, INTENSIDADE E INCIDÊNCIA DA MUDANÇA	122
4. A MUDANÇA PERCEPCIONADA	123
5. OS OBJECTIVOS PERSEGUIDOS PELA GESTÃO NO PROCESSO DE INOVAÇÃO	123
6. ESTRATÉGIAS DE PRODUÇÃO SEGUIDAS PELA EMPRESA	124
6.1.OBJECTIVOS	124
6.2.PRINCÍPIOS DE ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL	125
7. OS PROCESSOS DE MUDANÇA ENQUANTO PROCESSOS DE MELHORIA	125
8. O <i>BENCHMARKING</i>	127
9. A REENGENHARIA DOS PROCESSOS	128

### CAPÍTULO III A EMPRESA E A CULTURA DA QUALIDADE

1. O ENVOLVIMENTO VISÍVEL DA DIRECÇÃO NA GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL	129
2. UMA CULTURA DE QUALIDADE TOTAL	129
2.1.O RECONHECIMENTO INSTITUCIONAL DA QUALIDADE	130

2.2.O RECONHECIMENTO DO ESFORÇO E DO SUCESSO	130
2.3.RECURSOS AFECTOS AO APOIO À QUALIDADE TOTAL	130
2.4.ENVOLVIMENTO COM CLIENTES E FORNECEDORES	131
2.5.RECURSOS DE INFORMAÇÃO	131
<b>3. A POLÍTICA E A ESTRATÉGIA NA GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL</b>	<b>131</b>
3.1.A DEFINIÇÃO DA POLÍTICA E DA ESTRATÉGIA	131
3.1.1. Os Valores	131
3.1.2. A Visão	131
3.1.3. A Missão	132
3.1.4. A Definição do Negócio	132
3.1.5. A Estratégia	132
3.2.ELEMENTOS DE REFERÊNCIA NA DEFINIÇÃO DA POLÍTICA E DA ESTRATÉGIA	133
3.3.A ELABORAÇÃO DOS PLANOS DE NEGÓCIOS	134
3.4.A COMUNICAÇÃO DA POLÍTICA E DA ESTRATÉGIA	134
3.5.OS PROCESSOS DE AJUSTAMENTO DA POLÍTICA E DA ESTRATÉGIA	134
<b>4. FACTORES PERCEPCIONADOS COMO INFLUENCIANDO A QUALIDADE</b>	<b>135</b>

## **CAPÍTULO IV A GESTÃO DAS PESSOAS**

<b>1. A APOSTA NO FACTOR HUMANO</b>	<b>137</b>
1.1.O <i>EMPOWERMENT</i>	137
1.2.O ENVOLVIMENTO	137
<b>2. A MELHORIA CONTÍNUA NA GESTÃO DAS PESSOAS</b>	<b>137</b>
2.1.A POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO DOS RECURSOS HUMANOS	137
2.2.O RECRUTAMENTO	138
2.3.A FORMAÇÃO	138
2.4.A PROGRESSÃO NA CARREIRA	140
2.5.A POLÍTICA SALARIAL	140
<b>3. SATISFAÇÃO, ATITUDES E EXPECTATIVAS EM RELAÇÃO AO TRABALHO</b>	<b>142</b>
<b>4. O PROCESSO COMUNICACIONAL NA EMPRESA</b>	<b>143</b>
4.1.ESTILO DE GESTÃO	143
4.2.A COMUNICAÇÃO NA EMPRESA	139
4.3.AS RELAÇÕES DE TRABALHO	145

## **CAPÍTULO V INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO**

<b>1. A INOVAÇÃO TECNOLÓGICA NA EMPRESA</b>	<b>147</b>
1.1.AS INFRAESTRUTURAS PRODUTIVAS	147

1.2.A APLICAÇÃO DA TECNOLOGIA	147
1.2.1. O Grau de Modernização	147
1.2.2. Tipologia das inovações tecnológicas produzidas na Empresa	147
1.2.3. Integração e Adequação Tecnológica	147
1.2.4. Recursos Humanos e Novas Tecnologias	148
1.3.AS ATITUDES E AS ESTRATÉGIAS DOS ACTORES FACE AO PROCESSO DE INOVAÇÃO	148
1.3.1. Atitudes e estratégias da direcção	148
1.3.2. Atitudes e estratégias dos sindicatos	148
1.3.3. Atitudes e estratégias dos empregados	148
1.4.REPERCUSSÕES NA EMPRESA DECORRENTES DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA	149
2. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E REDESENHO DAS TAREFAS	149
2.1.ABORDAGENS SEGUIDAS AO NÍVEL DO REDESENHO DAS TAREFAS	149
2.2.ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO, AUTONOMIA E QUALIFICAÇÕES	150

## **CAPÍTULO VI A PARTICIPAÇÃO NA MUDANÇA**

1. AS OPORTUNIDADES DE PARTICIPAÇÃO	151
2. A PARTICIPAÇÃO EM PROCESSOS DE MUDANÇA	151
3. INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E PARTICIPAÇÃO	152
4. PROCESSOS E PROCEDIMENTOS DE PARTICIPAÇÃO	152
5. BENEFÍCIOS ESPERADOS DE UMA PARTICIPAÇÃO MAIS ALARGADA	152

<b>CONCLUSÃO</b>	153
------------------	-----

<b>BIBLIOGRAFIA</b>	155
---------------------	-----

### **ANEXOS**

A - INQUÉRITO

B - PRESSUPOSTOS E AMOSTRA

C - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO SECTOR DE ACTIVIDADE

D - ESTRATÉGIAS DE PRODUÇÃO

E - INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

F - MUDANÇA

G - RECURSOS HUMANOS

H - ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

I - PARTICIPAÇÃO

J - RELAÇÕES DE TRABALHO



## INTRODUÇÃO



## 1. PROBLEMÁTICA

A orientação para o cliente, exigente e esclarecido, que faz depender a sua preferência da qualidade e design dos produtos e das condições em que se processam as transacções (qualidade do atendimento, prazos de entrega, condições de pagamento e serviços pós-venda), corresponde a uma inversão da lógica de funcionamento dos mercados, habituados a impôr os seus produtos e a conseguir vencer a concorrência com base nos preços.

A oferta dirigida a um mercado diferenciado (tendencialmente unitário), mas simultaneamente mais alargado, impele as empresas à redefinição das suas estratégias de produção, no sentido da sua resposta às alterações permanentes do mercado se processar de forma rápida, eficaz e económica.

Estruturas organizacionais concebidas para uma produção massificada e assente em factores competitivos resultantes de economias de escala, são perfeitamente incapazes de evidenciar a necessária flexibilidade e adaptabilidade às mutações permanentes das exigências do mercado.

A resposta organizacional passa, invariavelmente, pela modernização dos processos produtivos, procurando maximizar o aproveitamento das potencialidades conferidas pelas novas tecnologias e encetando processos de reestruturação e redimensionamento empresariais, convencidos das virtualidades do *small is beautiful*.

Se é verdade que as novas tecnologias possibilitam uma produção de mais elevada qualidade e, sobretudo, mais flexível, não o é menos que a maximização do aproveitamento das suas potencialidades só se consegue num quadro organizacional igualmente flexível e que tome em consideração a utilização flexível do factor humano, considerado central na definição de uma estratégia de sucesso, em que é requerida a inventividade, o espírito crítico e inovador, a criatividade.

A necessidade de mudança na empresa - para responder positivamente às mudanças de mercado - deve tomar em consideração que a mudança tecnológica e a mudança organizacional são duas vertentes de um mesmo processo.

A mudança organizacional é um processo com incidências multi-variadas, pois implica transformações na estrutura organizativa - redefinição dos mecanismos de tomada de decisão e da estrutura de poder -, na organização do trabalho - com as consequentes transformações no conteúdo das tarefas, nas exigências de qualificação e na divisão social do trabalho -, mas, também, nos princípios, técnicas e práticas de organização industrial e de gestão, nos processos comunicacionais e informacionais.

As questões centrais que se colocam, considerando os valores e as características da actual força de trabalho, são:

1. De que forma a procura da melhoria da competitividade pode ser atingida, exclusivamente por via da inovação tecnológica, tornando irrelevante os aspectos organizacional e humano?
2. Até que ponto a mudança operada nas organizações pode obter sucesso, sem que o envolvimento de todos os elementos da organização, que irão ser afectados pelo processo, se verifique desde as fases iniciais do mesmo, ou dito de outra forma, até que ponto o tradicional «*determinismo tecnológico*» não foi substituído por uma nova forma - o «*determinismo participativo*»?

### 2. DESENVOLVIMENTO

Esta dissertação de mestrado está organizada em 2 volumes, em que o segundo corresponde aos Anexos - onde se procede à apresentação dos diversos dados tratados no Estudo de Caso -, e o primeiro que, para além da presente Introdução e da Conclusão, comporta duas partes distintas a saber:

1. O *Quadro Teórico*;
2. O *Estudo de Caso*.

#### 2.1. O QUADRO TEÓRICO

O *Quadro Teórico* visa a construção de um suporte de análise e de referência para a interpretação do *Estudo de Caso* e está estruturado da seguinte forma:

- ◆ *Capítulo I: A imperatividade da mudança face aos novos desafios da competitividade* - Em que são abordados, em primeiro lugar, a emergência de uma nova lógica de produção, que é brevemente caracterizada, e, em segundo lugar, as respostas encontradas para a melhoria da posição competitiva das empresas;
- ◆ *Capítulo II: Motivação, satisfação, implicação e produtividade* - Que faz uma análise da evolução dos quadros teóricos de referência, que procuram interpretar as causas e os factores explicativos para as atitudes e os comportamentos dos indivíduos no quadro organizacional e as suas implicações ao nível do desempenho e da produtividade;
- ◆ *Capítulo III: Mudança tecnológica e mudança organizacional* - Onde se procuram tipificar e caracterizar as vertentes da mudança e as suas consequências nos níveis organizacional, grupal e individual, designadamente as motivações, atitudes e estratégias dos diferentes actores organizacionais, tendo como plano de fundo as escolhas da gestão ao nível das estratégias perseguidas para a obtenção de níveis mais elevados de competitividade;
- ◆ *Capítulo IV: A participação em processos de mudança tecnológica* - Os processos de mudança tecnológica são considerados, pela generalidade dos interessados nesta problemática, como oportunidades de promoção de um maior envolvimento de todos os actores sociais na vida e no funcionamento das empresas, que reflectem os valores e as práticas sociais que regem as sociedades contemporâneas. Partindo da problemática da participação em si (conceptualização e quadros de referência, formas, modalidades, modelos e dimensões), transita-se para a inserção dessa questão num quadro de mudança tecnológica, tomando como referência o estudo promovido em 1987 pela Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e do Trabalho (FEMCVT, a sigla em português, ou EFILWC, em inglês, que serão utilizadas de forma indistinta) .

#### 2.2. O ESTUDO DE CASO

Integrado no Projecto de Investigação «*Novos Modelos de Produção na Indústria Portuguesa: Estudos de Casos*», financiado pela JNICT (Nº PCSH/C/SOC/761/93), a Parte II desta dissertação comporta o estudo de um caso, o da Empresa XPTO, no âmbito da problemática da participação em processos de mudança.

A Parte II está dividida em 6 Capítulos:

- ◆ *Capítulo I: Caracterização da empresa e da indústria* - Onde se procede a uma breve caracterização da empresa (produtos, mercados, vendas e quotas de mercado, efectivos de pessoal, clientes e fornecedores) e da indústria;
- ◆ *Capítulo II: O processo de mudança* - A apresentação das condições que levaram à formação da empresa e das culturas e dos estilos de gestão que a precedem, que explicam, pelo menos em parte, as mudanças operadas e o posicionamento da empresa perante a inovação e as atitudes e os comportamentos dos diversos actores;
- ◆ *Capítulo III: A empresa e a cultura da qualidade* - Que procura explicar como a procura da excelência pela empresa e a forma como a direcção promove a qualidade condicionam a estratégia da empresa e as actuações dos actores sociais;
- ◆ *Capítulo IV: A gestão das pessoas* - A cultura da qualidade tem repercussões, não só sobre a política e a estratégia definida pela empresa, mas, de igual forma, sobre os princípios e as práticas de gestão dos recursos humanos;
- ◆ *Capítulo V: Inovação tecnológica e organização do trabalho* - Onde se pretende abordar as implicações que as escolhas da gestão, em matéria de inovação tecnológica, dos princípios de organização industrial e do modelo organizativo, produziram ao nível da organização do trabalho;
- ◆ *Capítulo VI: A participação na mudança* - Com a apresentação das oportunidades que se oferecem a um maior envolvimento de todos na vida da empresa:

Ao longo dos diversos capítulos, e quando se torne relevante, serão feitos alguns apontamentos a partir dos resultados do inquérito por questionário realizado na empresa.

### 3. ALGUMAS QUESTÕES METODOLÓGICAS

Se a escolha do tema a ser objecto de desenvolvimento em dissertação e a escolha da empresa foram processos sem grandes sobressaltos - o tema, porque por demasiado actual, quer ao nível da empresa, quer ao nível societal, designadamente na questão da necessidade de promover níveis mais elevados de participação política nas sociedades do nosso tempo; a empresa, porque as experiências por esta realizadas nos domínios das novas formas de organização do trabalho e dos novos modelos de produção -, já a definição de uma metodologia de investigação, que permitisse os objectivos propostos, se tornou bem mais problemática.

Realizada que foi uma primeira pesquisa bibliográfica e umas leituras exploratórias sobre a problemática, uma primeira abordagem à empresa revelou que, apesar de uma atitude de franca receptividade, muito provavelmente as oportunidades de desenvolver um trabalho de campo com um mínimo de rigor não estavam garantidas de imediato, e que teriam de ser criadas.

É sobejamente conhecida a dificuldade para a realização de trabalhos de investigação no campo empresarial, pois as empresas adoptam uma política de aparente disponibilidade total, mas os obstáculos com que o investigador se confronta são consideráveis, mesmo quando os trabalhos são patrocinados

pelas próprias empresas. Desta forma, o processo de aproximação à empresa e a criação de empatias é, regra geral, extremamente moroso e cheio de retrocessos.

Daí que as limitações de tempo que enfermam esta dissertação, tenham resultado numa pressão permanente na sua execução, que, conjugada com as limitações formais da sua elaboração, não tenham conduzido a uma análise mais aprofundada que a qualidade e a quantidade das informações e dos dados recolhidos permitiria e mereceria.

De forma sintética podemos referir as diferentes fases e técnicas que constituíram o trabalho de campo:

- ◆ Aproximação à empresa para obtenção de autorização para a realização de estudo de caso, com um primeiro contacto informal, oficializado posteriormente através de comunicação escrita (OUT-NOV/94);
- ◆ Realização de entrevistas exploratórias semi-dirigidas a diversos elementos do Departamento de Mudança Cultural, a fim de conhecer a realidade da empresa e delimitar o objecto de estudo (NOV-DEZ/94);
- ◆ Definição do objecto de estudo e das técnicas a utilizar (JAN/95): realização, se possível, de inquérito a todo o universo de colaboradores do departamento fabril, exceptuando o seu director, com o qual se procuraria efectuar entrevista, se bem que no desenvolvimento do Estudo de Caso se façam referências à empresa considerada globalmente;
- ◆ Observação do espaço de produção e das condições em que o trabalho é desenvolvido, com contactos pontuais e informais com os operadores e as chefias de 2ª linha (DEZ/94-JAN/95);
- ◆ Entrevista ao director do departamento fabril e a algumas das chefias de 2ª linha, tendo como base os Guiões de Entrevista concebidos para o efeito pela JNICT-SOCIUS/ISEG/UTL-UNINOVA (JAN-FEV-MAR/95);
- ◆ Concepção do questionário, observando as questões consideradas nos Guiões de Entrevista destinados às chefias, aos engenheiros e técnicos e aos operadores, bem como aproveitando a metodologia seguida pelo estudo de investigação sobre participação realizado pela FEMCVT (MAR-ABR/95);
- ◆ Autorização para efectuar o inquérito por questionário (ABR/95);
- ◆ Pré-teste de validação do inquérito, com a resposta ao projecto de inquérito por dois operadores, devidamente acompanhados pelo investigador (MAI/95);
- ◆ Ajustamento do questionário e seu lançamento (JUN/95);
- ◆ Recolha dos inquéritos (JUL/95);
- ◆ Entrevistas aos delegados sindicais (SET/95).

Relativamente aos inquéritos e ao tratamento dos dados oferecem-se os seguintes esclarecimentos:

- ◆ Os inquéritos foram entregues, ou directamente, ou através das chefias directas, aos colaboradores da empresa afectos ao departamento fabril, em envelope, e totalizando aproximadamente os 240 exemplares;
- ◆ O procedimento seguido na recolha foi o mesmo. Quem assim entendeu entregou o envelope selado contendo o questionário;

- ◆ Dos cerca de 240 questionários entregues, foram recolhidos apenas cerca de 2/3, e destes, se excluirmos os devolvidos em branco e os que não continham respostas aos dados pessoais dos inquiridos, apenas foram considerados válidos e objecto de tratamento 87 exemplares;
- ◆ O tratamento em SPSS envolveu o estudo das frequências das respostas às questões, considerando a escala, e o cruzamento das respostas com os dados pessoais dos inquiridos consoante a relevância destes no comportamento da resposta;
- ◆ Por último, e considerando as limitações dos outputs em termos de manipulação gráfica e do tratamento dos dados, foram construídos novos quadros recorrendo ao EXCEL 5.0.

As limitações anteriormente expostas implicaram a delimitação do universo de estudo, que, tal como foi referido, incidiu exclusivamente sobre o departamento fabril, e a relativa superficialidade da exploração dos dados obtidos por via do inquérito.



**PARTE I**  
**QUADRO TEÓRICO**



**CAPÍTULO I**  
**A IMPERATIVIDADE DA MUDANÇA FACE AOS NOVOS DESAFIOS DA**  
**COMPETITIVIDADE**

*«Numa sociedade da informação, os recursos humanos são a pedra angular da competitividade de qualquer organização.»*

John Naisbitt e Patricia Aburdene  
*"Reinventar a Empresa"*

*«O grande desafio das organizações dos anos 90 tem duas faces: por um lado, terão de ser mais flexíveis e rápidas; por outro lado, terão de maximizar a utilidade de cada elemento da organização. O que significará uma preocupação dominante: pessoas. (... ) o principal recurso dos anos 90: inteligência e capacidade de mudança e ajustamento permanentes.»*

Carlos Carreira  
*in EXAME*



## **1. AS NOVAS EXIGÊNCIAS DA COMPETITIVIDADE**

### **1.1. A EMERGÊNCIA DE UMA NOVA LÓGICA DE PRODUÇÃO**

A aparente previsibilidade de funcionamento dos diversos mercados, através de uma relativa estabilidade dos custos dos factores de produção e dos próprios preços dos bens e serviços, favoreceu o desenvolvimento de um sistema de produção orientado para a produção em larga escala, destinada a satisfazer as necessidades crescentes de uma sociedade de consumo em massa.

Naturalmente, esta lógica determinava a necessidade de produzir cada vez mais e a custos mais baixos. Na prossecução deste objectivo, as empresas perseguiram continuamente processos de racionalização, procurando aumentar a produtividade a ritmos crescentes, que pudessem satisfazer simultaneamente os empresários e os trabalhadores, isto é, permitir a acumulação crescente de lucros e o aumento da produção e vendas, por um lado, e possibilitar aos trabalhadores níveis elevados de emprego e de consumo, por outro.

A aplicação dos princípios de organização industrial taylorista-fordista, se proporcionou acréscimos significativos na produtividade das empresas, não deixou de gerar graves consequências ao nível do tecido humano nas empresas. A lógica mecanicista vigente desumanizou por completo o ambiente organizacional, ocasionando profundos sentimentos de frustração e insatisfação, dir-se-ia mesmo de crispação. Contudo, os acréscimos de produtividade eram substanciais e, como tal, era possível operar uma certa redistribuição dos benefícios e, por esta via, atenuar alguns dos efeitos nefastos sentidos nas organizações.

Naturalmente que a crise energética dos anos 70 acelerou a substituição do sistema de produção industrial taylorista, dado que forçou as empresas a racionalizarem-se e reestruturarem-se de forma apressada e drástica, mas, sobretudo, esta crise apenas constituiu um catalizador para o descontentamento latente nas organizações, em geral, e nas empresas, em particular, relativamente ao reduzido papel desempenhado pelos elementos que as integram.

A lógica dominante da sociedade industrial, fundada no binómio produção de massa/consumo de massa faliu porque foi incapaz de compreender verdadeiramente o Homem como actor livre e autónomo (e como factor de produção essencial) e de abandonar uma visão quantitativa da procura (CROZIER; 1991: 27).

A nova lógica, assente no binómio tecnologia de ponta/serviços, sem fazer desaparecer algumas metodologias e técnicas de gestão tradicionais, faz emergir o primado da mobilização dos recursos humanos na concepção e implementação de soluções inovadoras indispensáveis à sobrevivência das empresas, e um novo quadro relacional diferente, «...*mais produtivo*», com o cliente (Id.; Ibid.: 29).

CROZIER (Id.: 29) refere a existência de quatro elementos cuja interrelação nos permite falar de uma nova lógica, a de uma lógica pós-industrial:

1. A imperatividade de satisfazer as necessidades dos clientes, questão central do mundo empresarial contemporâneo, privilegia a capacidade de inovar à capacidade de racionalizar;
2. A preocupação dirigida para a qualidade, característica da nova lógica dos serviços e das novas tecnologias, inverte a relação entre quantidade e qualidade;

3. A importância crescente e de primeira importância dos recursos humanos, em detrimento da lógica quantitativa e produtivista. Considerados um recurso escasso, os recursos humanos fazem depender o consumo dos outros recursos (matérias-primas, tecnologias, e meios financeiros), na justa medida em que estes poderão ser disponibilizados em condições de serem aproveitados pelos primeiros;
4. A adopção de uma perspectiva dinâmica, a capacidade de inovar e de desenvolver novos produtos e serviços, deixa de depender fundamentalmente de investimentos materiais (equipamentos, instalações, etc.) e é produto, basicamente, da pertinência e da qualidade dos investimentos imateriais (nas pessoas, no sistema de relações, na cultura). Os processos de selecção dos novos colaboradores deverão tornar prioritários atributos que facilitem o processo de aprendizagem e de recriação, individual ou colectiva, que os torne capazes de se adaptarem a novas formas e modelos organizacionais, mais consentâneos com práticas de cooperação, de descentralização e de delegação.

Esta nova lógica impõe às empresas a observância de novos princípios orientadores na sua redefinição. Três princípios são apresentados por CROZIER (Id.: 48):

1. **O Princípio da Simplicidade:** A complexidade das relações humanas que se estabelecem dentro das empresas e de dentro destas para o exterior implicam, como contrapartida, um aligeiramento e uma simplificação da própria empresa, com a remoção de procedimentos castradores da inventividade e criatividade humanas e a introdução de modelos organizacionais mais «leves». A profissionalização dos recursos humanos substitui vantajosamente a sofisticação de estruturas e procedimentos;
2. **O Princípio da Autonomia:** Mais do que para simplificar, e ainda menos por motivações humanistas, o princípio de eficácia e de desenvolvimento exige a atribuição do poder e da liberdade de acção aos níveis operacionais, ou seja, da autonomia. O Princípio da Autonomia, enquanto princípio fundamental de organização, é indispensável para que a empresa seja capaz de responder às solicitações dos clientes da forma mais eficaz, de se concentrar nas áreas onde ela é superior, e, ainda, para que o espírito de empresa e de inovação possa ser difundido;
3. **O Princípio da Gestão pela Cultura:** Organizações com estruturas simples e níveis operacionais autónomos não podem ser geridos com base em orientações fortemente restritivas e condicionadores do nível operacional transmitidas pela via hierárquica, que venham a negar a autonomia das pessoas e dos grupos; O Princípio da Gestão pela Cultura surge como o corolário natural dos dois princípios que o antecedem. Partindo da gestão das coisas para a gestão das pessoas, ao contrário da proposição taylorista, sugere-se o abandono das práticas tradicionais de gestão, traduzidas em regras, procedimentos e ordens, vigentes nas organizações burocrática e fortemente hierarquizadas, e apela-se à adopção de práticas e de estilos de gestão que tenham em conta, não só a rejeição pelas pessoas da autoridade discricionária dos supervisores e chefes, mas, igualmente, a incapacidade dos chefes de a assumir, face aos constrangimentos e complexidades do meio envolvente. A reflexão sobre os factores motivacionais do comportamento tende a valorizar experiências de gestão, como a gestão participativa, os círculos de qualidade e os projectos de empresa.

A melhoria das performances em termos de produtividade tornou-se a preocupação dos empresários e de todos aqueles que de forma directa ou indirecta intervêm no circuito económico.

A falência dos modelos de organização do trabalho e de utilização da tecnologia com cariz taylorista justificaram a adopção de processos de mudança técnico-organizacional, particularmente nas actividades industriais, dado que foram estas as mais atingidas pelos factores de crise supracitados. Não será, por esta razão, de estranhar, que os processos de racionalização e reestruturação das empresas - que regra geral induziram processos de redimensionamento da actividade produtiva, suscitaram reduções significativas do volume de emprego e a necessidade de recorrer a mão-de-obra com outro tipo de qualificações - fossem mais sentidos na indústria do que em qualquer outro sector de actividade.

A imperatividade de obter acréscimos de produtividade, logo de aumentar a capacidade concorrencial das empresas, não se cingiu a alterações mais ou menos profundas nos modelos de organização do trabalho e, conseqüentemente, na filosofia de utilização das tecnologias. A necessidade de melhor responder às exigências do mercado, e de satisfazer todos quantos participam no esforço de laboração nas empresas, determinou uma nova atitude em matéria de estratégia empresarial e a introdução de novos estilos de gestão.

## **1.2. AS NOVAS EXIGÊNCIAS DA COMPETITIVIDADE**

Um dos aspectos cada vez mais marcantes da actividade empresarial é a da cada vez maior globalização dos mercados e de todos os fenómenos de natureza económica, onde as empresas são obrigadas a definir estratégias num contexto concorrencial alargado, em que as restrições impostas à livre circulação de bens, serviços e factores produtivos enfrenta feroz oposição. A salvaguarda da posição competitiva de cada empresa estabelece-se através da definição e implementação de uma estratégia agressiva.

O principal erro que qualquer economia, organização ou empresa, pode cometer será o de assumir que as transformações em curso são uma moda que não veio para ficar. Não serão, porventura, eternas; mas confundir o estrutural com o conjuntural apenas comporta uma única consequência: a obsolescência e a morte.

Quanto às empresas, poder-se-à afirmar que sobreviverão as que conseguirem um posicionamento nos novos mercados e possibilitarem a satisfação da procura social. As novas mentalidades suscitaram profundas transformações da estrutura de consumo à qual cada organização produtiva terá que se adaptar.

Factores como a qualidade, a diversidade, os prazos de entrega, as condições de pagamento e a assistência pós-venda, tornaram-se os principais elementos geradores de competitividade. Só com a sua observância é possível ir de encontro às necessidades específicas dos clientes e obter a sua fidelidade. Nesta conformidade as indústrias e as empresas prestadoras de serviços carecem de se organizar para a satisfação das necessidades particulares de certos segmentos e/ou nichos de mercado.

A prossecução deste desiderato passa pela concepção de modelos de produção capazes de processar alterações rápidas nos ciclos de produção, no sentido de dar uma resposta rápida, eficaz e

eficiente à procura de produtos inovadores e de elevada qualidade. A flexibilidade e a funcionalidade dos processos produtivos são uma imperatividade das novas condições concorrenciais.

A produtividade já não aparece agora associada às economias de escala da produção de grandes séries, mas à capacidade de inovar e flexibilizar o processo produtivo para a produção de pequenas séries de elevada qualidade e, simultaneamente, de baixo custo.

A ideia de que a competitividade resulta exclusivamente das condições em que se processa a produção dos bens é outro referencial a abandonar. São importantes, sem dúvida, as condições de produção, mas igualmente importantes os processos seguidos ao nível dos circuitos de distribuição e comercialização; é a emergência de uma nova área funcional nas empresas/organizações - o MARKETING.

Os métodos tradicionais de gestão típicos das empresas, orientadas para a produção em massa, procuravam a melhoria da competitividade através da redução dos custos de produção. As novas estratégias de produção, centradas na produção de séries de pequena e média dimensão, buscam a optimização dos mais variados factores de competitividade, incluindo, designadamente e entre outros, o design e a qualidade dos produtos, a melhoria dos processos, o serviço de venda e de pós-venda.

Se, por um lado, à modalidade de produção em grandes séries, cuja viabilidade o mercado continua a não questionar num número significativo de sectores e de produtos, associa-se o aparecimento de um número crescente de sectores de actividade, em que os imperativos de mercado impelem à produção de bens diferenciados e de renovabilidade quase permanente, por outro lado, a redução do ciclo de vida das tecnologias obriga a um esforço contínuo de substituição do parque de equipamentos, em que a crescente complexidade de operação e manutenção sugerem, num cenário de maximização das suas potencialidades e operacionalidade, o recurso a uma força de trabalho mais qualificada (KOVÁCS; 1992: 24). Logicamente, essa força de trabalho mais qualificada, e que é parte de uma geração mais escolarizada, não aceita passivamente tarefas desqualificadas.

### **1.3. O REDESENHO DAS EMPRESAS: O *DOWNSIZING***

#### **1.3.1. Em que consiste**

A grande maioria das empresas, face à necessidade de responder de forma rápida e eficaz às solicitações de um mercado extremamente exigente, viu-se confrontado com a necessidade de proceder à reestruturação e redimensionamento das estruturas gigantescas que possuíam, através do corte de níveis hierárquicos (*downsizing*) e de departamentos (*rightsizing*), e, assim, ganhar flexibilidade e uma maior proximidade com o mercado. Reestruturar uma organização não é mais do que repensá-la, redimensioná-la e redesenhá-la.

O *downsizing* surge com o objectivo de reduzir custos através do aumento da eficácia proporcionada pela redução dos níveis hierárquicos e da duplicação, esta última decorrente de processos de fusão ou de aquisição. A sua implementação assentava num pressuposto básico: os custos imediatos (associados à redução dos efectivos de pessoal, encerramento de unidades, etc.) seriam compensados pelos benefícios que iriam ser usufruídos no médio/longo prazo. O *downsizing*, enquanto variante de uma estratégia de redução de custos, continua a ter alguma aceitação por parte dos gestores porque é algo que estes conhecem e dominam relativamente bem.

### 1.3.2. O que fazer

Todas as modas de gestão mais recentes desde a qualidade total ao *downsizing*, passando pela reengenharia exigem uma mudança fundamental e em cujos processos é possível identificar dois aspectos comuns: em primeiro lugar, envolvem todas as pessoas; em segundo, a sua eficácia depende de se gerem as pessoas e se estas são ou não bem geridas.

A maioria dos programas de *downsizing* falha porque em vez de concentrarem o esforço na redução de trabalho supérfluo, procuram obsessivamente diminuir o número de cargos que se consideram desnecessários.

Para a obtenção de resultados satisfatórios e duradouros num processo de mudança por via do *downsizing*, é fundamental começar por eliminar o trabalho desnecessário e, seguidamente, procurar, dentro da medida do possível, recolocar os empregados disponibilizados em áreas de actividade onde porventura reafecções anteriores pudessem ter gerado necessidades. Naturalmente que o processo de mobilidade comporta custos de formação decorrentes da reclassificação profissional, mas não nos podemos esquecer que essas pessoas são já conhecidas da empresa e conhecem a empresa, logo comportam menos riscos do que qualquer recrutamento feito no exterior. Acrescem ainda as vantagens de, por um lado, evitar os custos financeiros resultantes da desvinculação, se os empregados usufruírem de direito a indemnização, e, por outro lado, reduzir substancialmente a tensão social no interior da empresa, para além de incutir um sentimento de confiança, enquanto precedente, em relação aos restantes trabalhadores, face a situações futuras: eles acreditarão que em processos de mudança futura, a administração, antes de proceder a despedimentos, procurará reaproveitar os empregados afectados.

A imagem da empresa é outra variável de importância a não desprezar, pois, não raras vezes, após períodos de conflitualidade laboral em momentos de despedimentos colectivos, os ganhos obtidos pela redução dos custos de pessoal são em boa parte, quando não mesmo ultrapassados, por perdas decorrentes da quebra nas vendas, fruto de retaliação social face a comportamentos empresariais considerados pouco éticos.

Partindo da aceitação que o *downsizing* deve actuar no sentido de eliminar o trabalho desnecessário, TOMASKO (1995: 14) considera existirem três categorias de processos onde as melhorias podem ser mais acentuadas:

- ◆ O processo de desenvolvimento do produto, que inclui todas as fases que ocorrem desde a geração da ideia até à colocação no mercado;
- ◆ O processo de encomenda do cliente, que envolve as actividades que têm que ocorrer entre a manifestação da vontade do cliente e o momento em que é satisfeita;
- ◆ O processo de resolução de problemas, onde os sistemas de identificação e diagnóstico, de comunicação de dados, de tomada de decisão e de implementação de medidas correctivas, se podem considerar os principais componentes.

As melhorias introduzidas traduzem-se nos seguintes benefícios:

- ◆ Mais rápida adaptação às exigências do mercado;
- ◆ Maior satisfação do cliente e custos operacionais mais baixos;
- ◆ Maior eficácia e eficiência.

O que atrás foi referido parece configurar a reengenharia de processos como uma metodologia a considerar na prossecução das melhorias pretendidas.

A mudança organizacional ao mexer nas relações de trabalho lida ainda com outros tipos de dificuldades e resistências. A eliminação de níveis de hierarquia coloca sempre uma de duas situações: ou as pessoas que ocupavam esses níveis são considerados excedentários na empresa e o seu afastamento poderá ocasionar um clima de tensão social; ou as pessoas são reaproveitadas num outro cargo.

Esta última opção pode induzir situações de desconforto já que, mesmo mantendo as remunerações e regalias sociais, as pessoas sentem o seu status questionado e os recursos de poder diminuídos. Se não preparada e comunicada eficazmente a mudança, estes indivíduos irão coexistir com outros, adeptos de mudança, mas funcionarão como focos de resistência à mudança e alimentadores do processo de reprodução do *modus vivendi* anterior.

Quanto aos que terão que abandonar a empresa, é de toda a conveniência que este abandono se processe o mais rapidamente possível, a fim de evitar situações de ambiguidade e de incerteza que podem fazer arrastar e comprometer o processo de mudança. A sua permanência cria dúvida e ansiedade aos que ficam e mina-lhes a confiança e a moral, vitais para um compromisso e envolvimento com a mudança.

Para que os resultados destes achatamentos não sejam efémeros e os impactos sociais sejam minimizados, Robert Tomasko sugere:

- ◆ A dimensão da empresa deve ser ajustada às exigências da sua missão;
- ◆ Deve evitar-se uma excessiva fragmentação e horizontalização do trabalho;
- ◆ A organização deve ser repensada, particularmente quanto à atenção conferida ao factor humano e quanto à estrutura de poder.

### 1.3.3. Porque falha

Os períodos subsequentes aos processos de *downsizing* são sempre marcados pelo cinismo, pela insegurança, particularmente entre as chefias intermédias que são sempre das mais afectadas. Os empregados não perdoam facilmente o «susto» e procuram proteger-se ao máximo e qualquer questionário sobre satisfação que indície o contrário é, muito provavelmente, enganador.

O pouco esclarecimento e a precipitação em que a maior parte dos processos se desenvolveu determinou que os resultados obtidos fossem muito aquém das expectativas. As empresas que melhoraram o seu desempenho após o *downsizing* tiveram a preocupação de envolver os seus trabalhadores e de estabelecer compromissos com estes, relativamente àquilo que iria ser a empresa no futuro. Se em relação aos trabalhadores que permaneceram na empresa houve a preocupação de os treinar para novas responsabilidades, para os que tiveram que abandonar a empresa o parto foi rápido, mas assistido, ou seja, pouparam-se angústias e tensões aos que ficaram, preparou-se a saída aos que não ficaram.

A preocupação que um número crescente de gestores tem evidenciado em melhorar a competitividade por via da redução dos custos de pessoal, e muito concretamente através da redução dos efectivos, não é, de modo algum, condizente com os resultados obtidos com tais medidas,

particularmente quando os resultados são equacionados em termos de médio/longo prazo (DRUCKER; 1992: 57).

A relativa ineficácia de tal estratégia resulta, de forma clara e irredutível, de uma redução significativa do peso relativo, na estrutura de custos, dos custos com o pessoal, pelo que reduções, embora significativas, num factor de fraco peso relativo, produzem resultados manifestamente insignificantes em termos de produtividade. DRUCKER (Id.: 186) vai mesmo mais longe, ao considerar que muitas empresas «... têm reduzido drasticamente o pessoal nestes últimos anos, mas poucas atingiram a esperada poupança de custos e, nalguns casos, estes até subiram. Noutros, a performance sofreu com isto, além de existirem cada vez mais queixas de empregados acerca do stress e das pressões do trabalho.».

A explicação para resultados tão imprevisíveis quanto indesejados pode nem ser assim tão complicada. Por um lado, a necessidade de desligar trabalhadores da empresa é, não raras vezes, objecto de processos de indemnização que envolvem montantes consideráveis - o que é frequente acontecer nas empresas portuguesas, em que uma percentagem muito significativa dos empregados têm um vínculo contratual de trabalho de carácter permanente - e, por outro lado, a redução rápida e drástica de efectivos em áreas, particularmente as mais sensíveis, desregula por completo o funcionamento da empresa. A solução preconizada por DRUCKER é de que as empresas devem orientar os seus esforços prioritariamente para a redução das tarefas desnecessárias do que para a redução das pessoas, isto é, o fundamental é reestruturar o trabalho.

Nalguns casos, todavia, particularmente em situações em que uma empresa é objecto de aquisição por outra congénere ou de fusão entre duas ou mais empresas, a necessidade de eliminar actividades e cargos redundantes aconselha que os processos de reestruturação, redimensionamento e de racionalização, se desenvolvam através da redução dos efectivos, sempre que a empresa seja incapaz de absorver esses mesmos efectivos, quer porque não é possível a reafecção em novas actividades geradoras de valor, quer porque a sua reclassificação não é possível ou não é desejada pelo próprio.

#### **1.4. A COMPETITIVIDADE ATRAVÉS DOS RECURSOS HUMANOS**

A evidência, a partir dos anos 70, de uma maior competitividade das empresas japonesas, fruto do desenvolvimento e exercício de práticas de gestão inovadoras, originou um surto obsessivo de adopção dessas práticas, muitas das vezes sem resultados muito apreciáveis, pois tal adopção, a partir da implantação de técnicas e de métodos, não tomou em consideração as particularidades do sistema sócio-cultural sustentadoras do seu sucesso.

A fragmentação do trabalho, com a sua conseqüente simplificação e desqualificação, e a centralização das decisões e do controlo do processo produtivo, factores potenciadores do reforço da capacidade concorrencial das empresas, em condições de estabilidade e de previsibilidade dos mercados, são incapazes de assegurar a sobrevivência das empresas, pressionadas à inovação permanente dos processos e dos produtos, e que recorrem a uma força de trabalho mais escolarizada e com expectativas de nível superior, quanto à natureza e conteúdo das tarefas, mas também no que concerne aos anseios de realização e de desenvolvimento pessoal, através do trabalho e da sua integração na empresa, enquanto espaço de realização económica, social e cultural.

A ruptura com as práticas, os princípios e a filosofia dominantes, de cariz clássico, e a ascensão de novos princípios e de novas formas organizacionais, constituem a resposta mais adequada às transformações operadas e ao relançamento da capacidade competitiva das empresas, num mercado altamente concorrencial e em permanente evolução, global, porque mundializado, mas fragmentado, porque orientado para a satisfação de necessidades dos clientes, logo segmentado.

A redescoberta do factor humano e do sistema social da empresa, traduzível na emergência de novas concepções e práticas de gestão, resulta da constatação de que a maior flexibilidade e a maior capacidade de inovação e de adaptação da empresa, às permanentes e cada vez mais rápidas mudanças no contexto sócio-económico, tecnológico e cultural em que as empresas operam, só se consegue com a melhoria da gestão dos recursos humanos e do sistema sócio-cultural das empresas.

A visão do trabalhador como instrumento de produção, tende a ser substituída por uma nova concepção, que nos traz a apologia do trabalhador como actor, que carece de autonomia e de envolvimento na vida da empresa, a fim de dar largas às suas capacidades e iniciativas criativas e inventivas, bem como expressão da sua individualidade e subjectividade. Os mecanismos tradicionais de controlo revelam-se perfeitamente ineficazes, face às novas especificidades do sistema sócio-cultural das empresas, e justificam o surgimento de formas de controlo caracterizadas pela partilha de valores, de crenças e dos rituais simbólicos, isto é, a gestão pela cultura da empresa.

Se para algumas empresas as mudanças operadas, tendentes a aumentar a sua competitividade, são apenas parcelares e tipicamente manobras de cosmética, em muitas outras, os valores de uma sociedade individualista são transpostos para o interior das empresas, com a introdução de estruturas participativas e modelos de organização flexíveis, em que a criatividade e o empenhamento coexistem com uma transformação dos papéis dos diversos actores que se confundem e diluem ao mesmo tempo, reduzindo a rigidez das organizações e dos processos decisórios, afastando práticas autoritárias e coercivas, priorizando a comunicação, a solicitação, a descentralização e a participação (KOVÁCS; *Id.*: 22).

Uma estratégia de melhoria da competitividade centrada na tecnologia dos produtos e processos, com a minimização da importância do factor humano, tende a ser substituída por uma visão que relewa o factor humano como factor essencial de sucesso e a própria sofisticação e crescente complexidade da tecnologia tende a reafirmar esta convicção.

A crescente consideração do factor humano como potenciador da competitividade e sucesso empresariais faz-se a par de alguma desvalorização da componente tecnológica das empresas, reconhecendo que a inovação tecnológica, através da introdução das novas tecnologias, não é condição necessária e suficiente para o sucesso, pois a sua ocorrência gera modernização dos equipamentos, mas a maximização das suas potencialidades requer profundas transformações no quadro organizacional.

## **1.5. FLEXIBILIDADE E COMPETITIVIDADE**

### **1.5.1. A Produção Flexível: requisitos**

A produção flexível - possibilitada pela conjugação do aproveitamento das potencialidades das tecnologias da última geração e de recursos humanos altamente qualificados e motivados - é agora possível, com assinaláveis ganhos na diferenciação e na qualidade dos produtos, mas, fundamentalmente,

permitindo a produção de séries de média e de pequena dimensão, mantendo, e mesmo diminuindo nalguns casos, o custo unitário de produção.

Esta estratégia competitiva centrada no factor humano implica uma mudança fundamental nas formas de equacionar o factor trabalho e as relações que se estabelecem entre os diferentes indivíduos e grupos no contexto organizacional, isto é, os trabalhadores devem ser encarados e geridos como factor estratégico de desenvolvimento e não como custo a minimizar ou evitar, e a necessidade de trabalhar com as pessoas e não limitar o seu campo de acção e, muito menos, contra elas.

A convicção de que a introdução de tecnologias flexíveis é só por si solução para a melhoria da competitividade tem levado as empresas a inovarem-se tecnologicamente, sem procederem a mudanças significativas na estrutura organizativa, na organização da produção, nem tão pouco, na gestão dos recursos humanos.

Considerando que as novas tecnologias correspondem a vultuosos investimentos, normalmente bastante superiores aos que se realizariam pela aquisição de equipamentos convencionais, se as empresas persistirem na pura substituição do Homem pela máquina, parte dos benefícios esperados serão absorvidos pelas consequências da negligência dos factores organizacional e humano.

Os gestores actuais confrontam-se com uma dupla dificuldade: por um lado, adoptam, em termos doutrinários, princípios que, embora correctos (segurança de emprego, selectividade no recrutamento, pagamento de incentivos e participação no capital social da empresa por parte dos empregados, gestão participativa e empowerment, o redesenho das tarefas e da lógica da sua distribuição, formação e desenvolvimento de competências, etc.), não dominam e que são desenvolvidos através de práticas desinseridas de um quadro de valores adequado; e, por outro lado, a pressão para obter resultados imediatos, por força de estrangimentos conjunturais, leva-os a adoptarem estratégias competitivas imitadoras, mas de resultado confinado ao curto prazo, sem procederem a alterações significativas na forma como gerem os recursos humanos.

### **1.5.2. Flexibilidade organizacional e flexibilidade dos recursos humanos**

A melhoria da competitividade passa, fundamentalmente, pela utilização de novos métodos e práticas de gestão, mas, também, pela flexibilização da organização e dos recursos humanos. Tal flexibilização, como afirma KOVÁCS (Id.: 31), exige:

1. Uma estrutura mais simples, com a redução dos níveis hierárquicos e a descentralização de responsabilidade para as unidades de trabalho;
2. A promoção da comunicação e da cooperação, quer entre as diversas unidades, quer dentro das próprias unidades da empresa;
3. Um sentimento de colectivo, pela redução das separações técnicas, sociais e culturais na empresa e pela promoção dos processos de negociação e participação, da circulação da informação e da fluidez do processo comunicacional;
4. Um estilo de gestão gerador do empenhamento e da criatividade;
5. Uma maior autonomia e polivalência no nível operacional;
6. A capacidade de desenvolver a aprendizagem colectiva de novas práticas;

7. O investimento imaterial, ou seja, nas pessoas, na organização e na cultura.

A erradicação das divisões e compartimentações funcionais no interior da empresa, a constituição de núcleos ou unidades autónomos ou semi-autónomos, conferem uma maior flexibilidade à empresa e, concomitantemente, uma maior e mais rápida capacidade de resposta às alterações nas solicitações com que a empresa se confronta.

A descentralização e o reforço da flexibilidade no interior da empresa, passa pelo recurso a novas formas de organização do trabalho, de que são exemplo, os círculos de qualidade, os grupos de projecto, as células de produção e as equipas semi-autónomas (Id.; Ibid.: 32). O processo de descentralização consubstancia-se numa lógica de organização centrada nos produtos e requer a disponibilidade de sistemas de informação, que apoiem um processo descentralizado de tomada de decisão. Este modelo de organização permite a implantação de circuitos simples e fluídos de produção.

Considerando que os recursos humanos são o elemento gerador da flexibilidade, é imprescindível que estes sejam igualmente flexíveis: altamente qualificados, polivalentes, responsáveis, motivados e empenhados. Contudo, as empresas nem sempre encaram a flexibilidade nesta perspectiva qualitativa, visando mais a flexibilidade quantitativa, isto é, possuir instrumentos e meios que lhes permitam fazer oscilar o volume de emprego ao sabor das flutuações e necessidades conjunturais do mercado.

Esta motivação é facilmente percebida pelos trabalhadores, que encaram as medidas de promoção da polivalência como uma ameaça à segurança do posto de trabalho, já que uma maior possibilidade de utilização de um mesmo trabalhador em diferentes postos de trabalho reduz a necessidade de alguns trabalhadores em momentos de contracção do esforço de produção. Mesmo a implementação de sistemas de recompensa assentes na qualificação e polivalência dos trabalhadores não escapam a esta desconfiança.

As políticas da empresa, que se prendam com a organização e gestão dos recursos humanos, devem ir ao encontro das expectativas dos trabalhadores, no que respeita às remunerações, aos benefícios e regalias sociais, ao envolvimento e às oportunidades de valorização, desenvolvimento e realização pessoais dos trabalhadores (Id.; Ibid.: 32), e as práticas devem ser consentâneas com os discursos, para que a confiança se estabeleça e o relacionamento entre as partes possa conduzir à satisfação simultânea possível dos interesses dos diferentes actores.

A flexibilidade, enquanto fenómeno técnico-organizativo, pressupõe, de igual forma, uma ruptura com a concepção tradicional de divisão vertical e horizontal das tarefas e com os modelos de classificação profissional característicos do modelo taylorista-fordista. Tal só poderá ocorrer com o redesign dos perfis profissionais, em que se aposte em trabalhadores mais qualificados, polivalentes e autónomos, capazes de executar e controlar tarefas diferenciadas e mais complexas, que apelam a conhecimentos mais vastos e ao trabalho em equipa.

KOVÁCS (Id.: 27) enuncia um conjunto de indicadores, que poderão ser utilizados para aferir até que ponto os factores organizacional e humano são negligenciados, pelas empresas que encetam processos de mudança tecnológica:

1. Taxas de absentismo;
2. Taxas de rotação de pessoal;

3. Pontualidade;
4. Taxas de sinistralidade no trabalho;
5. Imobilização dos equipamentos por razões imprevistas;
6. Taxa de produção defeituosa (custos de não-qualidade) ou incumprimento dos prazos;
7. Relações de conflitualidade (greves, paralisações, sabotagens) ou de desconfiança (formas de resistência passiva) entre a direcção e os trabalhadores;
8. Frequência das sugestões em termos de melhoria dos processos e dos produtos;
9. Forte polarização das qualificações e reduzido investimento em formação;
10. Precaridade dos vínculos contratuais da relação de trabalho.

A este conjunto de indicadores, relativamente quantificáveis, juntam-se outros não tão facilmente percepcionáveis, designados de «custos ocultos», que resultam dos desajustamentos e disfunções consequentes a processos de redimensionamento, de racionalização ou de reestruturação pouco cuidados.

Mas as consequências nefastas não se cingem às citadas: a não aceitação, pelos trabalhadores, da frequência, ou de um efectivo aproveitamento, de acções de formação profissional, destinadas a uma requalificação futura ou a reforçar a polivalência, bem como, ainda, a não adesão a novos sistemas de remuneração ou de prémios e complementos salariais mais flexíveis, a rejeição de prestação de trabalho em dias extra ou a execução de tarefas fora do conteúdo funcional da profissão, são sintomas evidentes de resistência, mais ou menos velada, de descontentamento, prenunciadores de um clima organizacional de tensão, ou mesmo de crispação.

### **1.5.3. Flexibilidade dos recursos humanos e exigências de qualificação**

As qualificações exigíveis à utilização operacional das novas tecnologias resultam da consideração de dois elementos, sendo, o primeiro, o tipo de tecnologia utilizada, que delimita a natureza das tarefas remanescentes para as actividades de trabalho humanas, e, o segundo, o modelo de organização de trabalho adoptado (Id.; Ibid.: 35). A escolha do sistema técnico e a lógica da divisão do trabalho explicam as opções realizadas em termos de conteúdo das tarefas e, consequentemente, das exigências qualificacionais para a sua execução.

As opções supracitadas reflectem a orientação das direcções das empresas quanto à maior ou menor preocupação na valorização do factor humano e explicam a mais ou menos vincada separação entre os níveis de qualificação, tal como esclarecem as causas para a reduzida integração dos trabalhadores e a fraca identificação com os ideais e valores da empresa, quando é propalado que os recursos humanos são o seu mais importante activo.

A integração vertical e horizontal das tarefas conduz a uma constatação de múltiplos contornos:

1. A uma aptidão dos trabalhadores executarem e controlarem, no âmbito do grupo de trabalho, um conjunto mais amplo de tarefas, a partir de um menor número de operações, possibilitando economias de tempo, pela redução de tempos mortos;
2. À necessidade de uma formação mais diversificada para os trabalhadores situados ao nível da execução;

3. À redefinição das exigências de qualificação dos diferentes níveis e mesmo ao desaparecimento de algumas das funções, designadamente as consignadas aos níveis inferiores de gestão e de supervisão.

O incremento da flexibilidade organizacional e dos recursos humanos é vital para a implementação de métodos de gestão como, por exemplo, o *Just-in-time* e a *Gestão pela Qualidade Total*, uma vez que permite (Id.; Ibid.: 41):

- ◆ Melhorias e/ou inovação nos produtos e nos processos;
- ◆ Incremento da flexibilidade funcional;
- ◆ Aumento das oportunidades para o controlo de qualidade e para a manutenção preventiva;
- ◆ Identificação e resolução rápida de problemas imprevistos;
- ◆ Maior fluidez da produção, através da redução dos tempos inactivos;
- ◆ Redução do volume de mão-de-obra indirecta;
- ◆ Maior satisfação no trabalho e maior motivação;
- ◆ Melhor relacionamento entre a direcção e os trabalhadores;
- ◆ Melhoria das competências técnicas e sociais dos indivíduos e das equipas.

## 2. UMA NOVA FILOSOFIA DE GESTÃO

### 2.1. VALORES POTENCIADORES DE SUCESSO EMPRESARIAL

A identificação dos valores, cuja adopção e seguimento ao nível das práticas de gestão das empresas, potenciadores do sucesso empresarial, tem constituído uma das preocupações centrais dos principais teóricos e dos responsáveis pelos destinos das empresas. A reflexão produzida e a evidência empírica, testemunhada em múltiplos trabalhos de investigação, tendem a considerar como principais valores a promover pelas empresas os seguintes (CARDOSO; 1995: 44):

1. **Orientação para o cliente.** "Há que dar ao cliente o que ele nunca imaginou, mas que ao conhecer percebeu que queria toda a vida.". Esta máxima traduz a ideia de que não basta satisfazer as necessidades detectadas nos clientes, mas é extremamente importante antecipá-las. Para tal é necessário desenvolver uma relação de fidelidade entre consumidor e produto/serviço, que torna em consideração o seu estilo de vida e a sua identidade, levando a segmentação do mercado ao extremo de produzir e negociar com os clientes, um de cada vez.
2. **Inovação.** As empresas que procuram o sucesso apostam na inovação, na originalidade e no exotismo dos seus produtos. Para tal, deve-se incentivar a inovação, aceitando os erros e valorizando as tentativas e os sucessos, removendo o principal factor potenciador da cristalização da organização, isto é, a rotina.
3. **Pensamento estratégico.** A rigidez e a formalidade do planeamento estratégico, em que se separa a formulação da implementação, resulta em desmotivação dos colaboradores e em níveis mais modestos de desempenho. Mais do que planos e programas detalhados, precisos e restritivos, o que importa é desenvolver um pensamento estratégico, que potencie os aspectos mais fortes da empresa e minimize os aspectos mais fracos, face ao contexto envolvente em que se insere a empresa. Essa visão deve ser partilhada e desenvolvida por todos os indivíduos de forma continuada e flexível. O

planeamento é imobilista e dificulta as mudanças que são necessárias implementar, para além de retirar espaço de manobra (entenda-se autonomia) à criatividade e à inventividade humanas.

4. **Formação.** Enquanto factor de competitividade, os recursos humanos são o principal capital de qualquer empresa. O seu contínuo e permanente processo de desenvolvimento deve ser equacionado como um investimento.
5. **Serviço.** A relação empresa/cliente não se esgota no acto de venda, nem tão pouco essa relação será mais duradoura se a transacção for garantida apenas tendo por base a qualidade relativa do produto. Todo o processo de transacção (rapidez e cumprimento dos prazos, incluídos) deve ser acompanhado com um serviço pós-venda, garante da fiabilidade do produto.
6. **Qualidade.** A qualidade é aferida, cada vez mais, pelo grau de satisfação dos clientes, e não pela detecção de defeitos nos produtos durante o processo produtivo, nem tão pouco pelo controlo de qualidade assente em técnicas e métodos estatísticos.
7. **Rapidez.** A maior ou menor capacidade competitiva das empresas resulta da forma como esta é capaz de fazer a leitura dos sinais de mercado e produzir as necessárias adaptações e alterações no contexto organizacional.
8. **Redução dos níveis hierárquicos.** A redução dos níveis hierárquicos e o abandono de uma gestão centralizada constituem a via mais adequada para responder, da forma mais rápida e adequada, às mutações nas tecnologias e nos mercados. Esta redução é possível pelo aproveitamento das enormes potencialidades das novas tecnologias da informação, cujas capacidades de tratamento, armazenagem e transmissão de informação tornam pouco eficaz e extremamente oneroso o recurso aos processos tradicionais de difusão de informação e de controlo dos subordinados pela via da hierarquia. Esta eliminação dos níveis mais baixos de gestão e de supervisão deve ser acompanhado pela institucionalização de fluxos informacionais multidireccionados a fim de que as decisões tomadas sejam sempre as mais adequadas.
9. **Liderança e gestão de recursos humanos.** Os actuais líderes devem resumir o seu papel ao de comunicadores e facilitadores, rodeando-se de pessoas a quem conferem autonomia, responsabilidades e recursos.

## 2.2. A EMPRESA E A QUALIDADE

### 2.2.1. A Gestão pela Qualidade Total (TQM) e a Filosofia do *Just-in-Time* (JIT)

#### 2.2.1.1. A Gestão pela Qualidade Total

A TQM é uma filosofia e um conjunto de princípios orientadores, utilizados na busca incessante da melhoria, por via da redução dos erros, dos custos e dos prazos de entrega, pela fidelização de clientes, da melhoria da performance da empresa e do aumento das quotas de mercado, e, por último, pela melhoria do bem-estar e da realização pessoal dos seus colaboradores.

Tal como qualquer outra filosofia de gestão, a TQM recorre a ferramentas, técnicas e metodologias; todavia o que a distingue das abordagens tradicionais que a precederam é a ruptura com o modelo compartimentado de organização em áreas funcionais e a tipologia de relacionamento hierárquico-funcional.

Apelando ao envolvimento de todo o pessoal, a TQM atravessa lateralmente departamentos e sectores, ultrapassando os limites organizacionais pelo estabelecimento de relações de parceria com clientes e fornecedores.

A necessidade de aprendizagem e de adaptação contínua à mudança são os ingredientes desta abordagem para o sucesso empresarial. Para tal, todos os esforços são orientados para a detecção e satisfação das necessidades dos clientes e, quando possível, para a antecipação destas.

A sua operacionalização baseia-se numa análise constante dos processos seleccionados, determinando alternativas de melhoria, as quais são implementadas segundo o conceito do designado Ciclo P-D-C-A, ou «Ciclo de DEMING», que se desenvolve em quatro fases:

1. Planeamento da melhoria do processo (Plan);
2. Execução das acções previstas no plano tendentes à melhoria (Do);
3. Observação dos resultados e medição dos desvios (Check);
4. Análise das causas dos desvios e identificação de novas áreas de melhoria (Act).

As melhorias obtidas num dado momento não esgotam as possibilidades de melhoria num dado processo, pelo que é normal e desejável que um processo seja periodicamente submetido a uma análise.

Refira-se, por último, que a excessiva ênfase colocada nas actividades de planeamento e nos aspectos quantitativos tendem a introduzir factores geradores de rigidez, incompatíveis com uma concepção flexível de empresa e de práticas de gestão.

#### **2.2.1.2. Condições de implementação de um Programa TQM**

Tratando-se de uma abordagem global, a TQM constitui parte integrante de uma estratégia de alto nível, logo afectando a organização em toda a sua extensão. Considerando a sua intensidade e extensão, a TQM requer um empenho e um envolvimento total da administração da empresa e como tal deve ser percebido por todos os seus colaboradores.

#### **2.2.1.3. A Qualidade Total e a Certificação de Qualidade**

A certificação dos sistemas de garantia de qualidade, nos termos das normas ISO 9000, constitui um imperativo a alcançar na implementação de um programa de qualidade total. Porém, é extremamente redutor considerar que estes programas se cinjam ao objectivo único e exclusivo de certificar processos e produtos.

Ser excelente significa ultrapassar as expectativas dos clientes e tal não se consegue com a obsessão de garantir o preenchimento dos requisitos mínimos das especificações técnicas das normas; significa, isso sim, ir mais além, procurando internalizar as melhorias possíveis nos processos e nos produtos, mas sempre atento aos desejos e anseios. Ter uma atitude comodista de quem atingiu o patamar mínimo, poderá levar a empresa a produzir produtos tornados obsoletos, quer pela inovação processada em empresas concorrentes, quer pela alteração das exigências do mercado.

#### 2.2.1.4. A filosofia JIT

O JIT é uma filosofia de produção orientada para a eliminação de desperdícios no processo de produção global, desde as compras à distribuição. Vocacionado para a obtenção de resultados de médio/longo prazo, a procura de resultados imediatos, em termos de redução de custos e de maximização de proveitos, poderá comprometer a concretização dos objectivos essenciais, que passam pela sua utilização enquanto factor estratégico de reforço da competitividade, e inviabilizar a implementação e a sustentação de processos de qualidade na empresa.

O JIT pode ser encarado como uma filosofia de gestão complementar à TQM, na medida em que a fabricação orientada para o cliente de produtos de elevada qualidade fez diminuir a atenção das empresas no que respeita aos custos de produção.

A eliminação dos desperdícios, por via da filosofia JIT, é uma metodologia que considera três componentes fundamentais (Id.; Ibid.: 10):

1. A necessidade de estabelecer o equilíbrio, a sincronização e o fluxo do processo de produção;
2. A instituição de uma atitude de qualidade na empresa e, sobretudo, da ideia de que não importa apenas fazer bem, mas, sobretudo, fazer bem à primeira;
3. O envolvimento dos trabalhadores é um pré-requisito, pois sem o envolvimento de todos não é possível resolver o vasto e diversificado leque de problemas que afectam a empresa.

O primeiro aspecto problemático da implantação de uma filosofia de produção JIT é precisamente a conceptualização do termo «*desperdício*». HAY apresenta-nos duas abordagens possíveis:

1. A japonesa, que considera o desperdício como «... *qualquer coisa gasta a mais do que o mínimo equipamento, o mínimo material, o mínimo trabalho, absolutamente essenciais à produção*»;
2. A norte-americana, ocidentalizando o conceito com a introdução da designação de valor acrescentado, ou seja, será «... *qualquer coisa gasta a mais do que o mínimo equipamento, o mínimo material, o mínimo trabalho, necessários para o aumento do valor do produto*», sendo que só as actividades que transformam o produto, são actividades que acrescentam valor (Id.; Ibid.: 20).

A operacionalização do conceito ocidentalizado de JIT faz-se a partir de um conjunto de elementos mais restrito do que a versão original e que pode ser apresentado da seguinte forma:

- ◆ Eliminação do desperdício;
- ◆ Fluxo, que engloba um conjunto de técnicas (uniformidade de carga, sobreposição de operações, redução do tempo de arranque, compras JIT, e sistema de arrastamento "ligação de operações");
- ◆ Qualidade;
- ◆ Envolvimento de todo e qualquer trabalhador.

A eliminação dos desperdícios passa pela utilização do mínimo de recursos, o que não é a mesma coisa que reduzir efectivos e substituí-los por tecnologia. Em termos muito sintéticos, os recursos mínimos pressupõem, na medida do possível:

- ◆ O menor número de fornecedores, preferencialmente um;
- ◆ Nenhum trabalhador, equipamento ou espaço físico, destinados à recuperação (a partir do pressuposto da TQM de zero defeitos);
- ◆ Stocks nulos, sem recurso a stock de segurança;

- ◆ Eliminação total dos tempos de paragem;
- ◆ Nenhum tempo ocupado com a execução de tarefas que não gerem valor acrescentado em termos reais.

A implementação de uma filosofia JIT de gestão da produção passa pelo convencimento de que os resultados não são passíveis de serem obtidos de forma imediata, sem que se verifiquem problemas graves. Este princípio de *melhoria continuada* é igualmente visível na TQM, em que a orientação para a qualidade permite a realização de melhorias incrementais nos processos e nos próprios produtos, rumo à excelência, enquanto ideal, se não concretizável totalmente, pelo menos garantindo que o percurso escolhido é o mais correcto.

A organização, disposição e localização física dos equipamentos, vulgo «*layout*», faz sobressair o conceito de «*Tecnologia de Grupo*», em que os equipamentos tendem não a ser dispostos em razão de classificação funcional, mas como resultado de sobreposição de operações e de redução dos tempos inactivos, tornando imperativo a organização do trabalho em *células de produção*.

As células de produção correspondem a modelos de organização, em que a produção de lotes tendencialmente unitários, é compatível com o agrupamento da totalidade de tarefas numa única célula de trabalho, movendo-se o componente de operação em operação.

Todavia, a necessidade de produzir em séries, mesmo que de média dimensão, se não torna impraticável a filosofia JIT, pelo menos torna inviável uma metodologia com base na sobreposição de operações. Neste caso, a solução passa pela implantação de sistemas de arrastamento que liga as diferentes operações, sistema este que se designa por «*KANBAN*».

O *KANBAN* tem uma lógica de funcionamento inversa em relação ao ciclo tradicional de produção: em vez do produto ser empurrado, sucessivamente, de uma operação para a operação seguinte, o processo de produção é conduzido do fim para o princípio, começando pela encomenda do produto final até ao componente mais elementar, retirando-o da operação anterior apenas quando tal for necessário.

Conforme foi já referido, entre o JIT e a TQM existe uma relação de complementaridade, pois a eliminação dos desperdícios pode-se operar, quer através do fluxo, quer através da qualidade. HAY (Id.: 101) afirma que o tipo de qualidade exigido pelo JIT se foca «...*na qualidade no operador, na máquina, e no processo; qualidade no fornecedor do operador, no fornecedor da máquina, ou no fornecedor do processo*». É significativa a alteração dos relacionamentos que se estabelecem entre os diferentes intervenientes no processo, atribuindo particular relevância a existência de clientes internos, mas também o novo quadro relacional que se estabelece a montante com os fornecedores da empresa, aos quais a qualidade dos inputs e/ou equipamentos surge como condição para garantir a qualidade dos produtos finais.

Segundo o mesmo autor a relação entre Qualidade e JIT é clara: «*Enquanto que a qualidade não precisa do JIT para existir, o ambiente JIT reforça qualquer esforço de qualidade tanto em termos filosóficos como práticos. Aquilo que o JIT fará para estabelecer o equilíbrio e o fluxo, eliminar o desperdício e assegurar o princípio de melhoria continuada, ajudará a Empresa a atingir mais rapidamente um ambiente de qualidade total*» (Id.; Ibid.: 105).

O JIT confere outras potencialidades à qualidade total:

- ◆ Feedback imediato, as falhas e defeitos são detectados em escassos minutos;
- ◆ Paragem do processo em situações de detecção de falhas, evitando a produção sucessiva de produtos defeituosos;
- ◆ Menor velocidade da produção, com os benefícios retirados de uma utilização mais ponderada e racional dos equipamentos, já que os equipamentos só são activados consoante as necessidades.

Por último, e sem pretendermos ser exaustivos, podemos afirmar que o JIT leva à adopção de novas práticas de qualidade, designadamente no que respeita à manutenção dos equipamentos e ao envolvimento dos trabalhadores, cuja acção deve ser prioritariamente do tipo antecipativa e não reactiva.

#### **2.2.1.5. A Qualidade Total e a Reengenharia dos Processos**

Embora praticada durante mais de uma década, a qualidade total não possui o mesmo significado para toda a gente. Para alguns, significa fazer as coisas certas à primeira vez ou a combinação de trabalho em equipa e uma gestão participativa com uma forte liderança de topo. Para outros, produtos sem defeitos, isto é, fazer as coisas com perfeição, o mesmo é dizer, a excelência. Para muitos, é sinónimo de satisfação dos clientes.

Para KELADA (1994: 79) consiste na satisfação simultânea de todos os que, de alguma forma, têm interesses na empresa - *stakeholders*: accionistas, clientes, gestores e empregados. Os accionistas procuram um retorno de qualidade dos seus investimentos, os clientes esperam a qualidade de produtos e serviços, e os empregados esforçam-se por uma maior qualidade de vida, e em que os próprios colaboradores externos - fornecedores, distribuidores, retalhistas, instaladores, etc. - são envolvidos em relações de *partenariado*.

A TQM consegue-se pela optimização das componentes humana, técnica e lógica (Id.; Ibid: 80) observando os postulados intrínsecos à sua filosofia:

- ◆ A procura do lucro;
- ◆ A orientação para o cliente;
- ◆ A centragem no empregado;
- ◆ A procura de relações de *partenariado*;
- ◆ A atenção às questões ambientais, isto é, a afirmação da responsabilidade social das empresas, não só em relação ao relacionamento ético com clientes e fornecedores, mas, principalmente, a eliminação progressiva das externalidades negativas sobre o ambiente, resultantes da actividade produtiva.

A intervenção ao nível da componente humana traduz-se em novas concepções e práticas de realização dos negócios, quer com clientes, quer com fornecedores, e de exercício do poder de direcção dos empregados, através de novos estilos de liderança e de gestão do pessoal, passíveis de mobilizar e de envolver os seus recursos humanos em torno do novo projecto de empresa.

A componente técnica passa pela utilização de novas metodologias, de novas técnicas e ferramentas, nos diferentes níveis de gestão, capazes de assegurar a implementação e a sustentação de elevados níveis de qualidade.

Por último, mas não menos importante, é necessário relembrar que a qualidade não é um resultado ocasional ou fortuito, decorrente de factores aleatórios ou acidentais. A TQM obriga a um esforço acrescido em termos de gestão da mudança (planeamento, organização e controlo) e de atenção aos recursos humanos, que carecem de orientação, motivação e *empowerment*.

A ideia de que a TQM e a BPR (sigla de Business Process Reengineering) constituem abordagens contraditórias e mutuamente exclusivas de obtenção da qualidade total é, notoriamente, errada, porquanto a TQM e a BPR são partes de uma mesma abordagem.

A impossibilidade de uma empresa concretizar o seu objectivo de qualidade total através de um processo continuado e progressivo de melhorias, quer porque é demasiado oneroso, quer porque os impactos sejam só possíveis num prazo de tempo muito alargado, quer, ainda, por que é de todo impossível melhorar o que existe, confere à reengenharia, enquanto ferramenta, um estatuto muito considerável de prossecução do mesmo objectivo.

A utilização da reengenharia como instrumento de inovação processa-se na assumpção de que as mudanças radicais irão melhorar a performance global da empresa ou de alguns processos específicos. Estas mudanças radicais na empresa verificam-se na forma como ela pensa e como ela opera. Mais especificamente, envolve a mudança profunda de processos, das estruturas organizacionais, do comportamento e do estilo de gestão, dos sistemas de reconhecimento e de recompensas, das relações entre accionistas, clientes, fornecedores e demais parceiros externos, vectores de melhoria que são igualmente perfilhados pela TQM.

Quando a melhoria contínua não proporciona resultados consistentes e duradouros, e os processos existentes não podem ser melhorados ou modificados indefinidamente, os processos devem ser objecto de reengenharia. A reengenharia de processos, orientados para a qualidade total para serem eficazes, substituindo processos tradicionais por novos, conduz à reinvenção da empresa.

Para a redução de tempos, de custos e de falhas, a metodologia de melhoria contínua utilizada pelas equipas de trabalho passa pela análise e melhoria dos processos de forma individualizada. As equipas de reengenharia, contendo elementos representativos dos diferentes departamentos envolvidos, e muitas vezes dos parceiros externos à empresa, realizam uma abordagem que considera o processo como um todo. Esta metodologia, designada de *gestão extraversiva* (Id.; lbid.: 81) parte do pressuposto de que a performance da empresa, independentemente dos indicadores utilizados, deve ser aferida não só para além do âmbito departamental, mas de igual forma no âmbito extra-organizacional, pelo que o desempenho individual ou de departamento devem ser considerados como um contributo para o resultado global, a satisfação dos clientes, accionistas, gestores e trabalhadores. A gestão tradicional, de carácter *introversivo*, centrada em planos, objectivos e afectação funcional de meios, é incapaz de se orientar para a satisfação de necessidades tão globais e tão diversas ao mesmo tempo, quando se procura conciliar eficácia com eficiência.

**2.2.2. Aprender com os melhores: o *Benchmarking*****2.2.2.1. A evolução histórica do conceito**

Os processos de imitação de práticas, de processos e de produtos, são visíveis ao longo de toda a história, porquanto a imitação enquanto técnica de aplicação sistemática e sistematizada seja um fenómeno mais identificável no presente século.

A adopção de sistemas de remuneração, de normas de higiene e segurança, de processos de fabrico e de organização do trabalho, são consequências particularmente visíveis a partir da segunda revolução industrial e da organização científica do trabalho.

Os excelentes resultados performados pelas empresas nipónicas no período subsequente à Segunda Guerra Mundial, em grande parte resultado da sua particular capacidade de imitação, constituem a demonstração empírica de que, quando se sabe copiar, o sucesso empresarial está mais próximo.

O interesse crescente pelo *Benchmarking* parece surgir entre as empresas que implementaram processos de TQM. Através da TQM as empresas acabam por detectar pontos que podem ser melhorados de forma contínua e recorrendo a ensinamentos recolhidos, particularmente junto de outras empresas que fizeram o mesmo percurso e, não raras vezes, por se actuarem em sectores distintos, vêm no *benchmarking* uma prática de soma positiva.

Naturalmente que o tipo, os objectivos perseguidos pelo *Benchmarking*, bem como as suas características não permaneceram estáveis ao longo do tempo, sendo frequente dividir em cinco gerações o processo evolutivo do conceito:

1. **A análise competitiva do produto** - Era uma análise de natureza técnica, alargada à avaliação competitiva dos produtos numa óptica de mercado, em que se procurava comparar as características, funcionalidade e performance dos produtos. Fase perfeitamente enquadrável no período anterior à emergência do fenómeno da perda de competitividade das empresas ocidentais em relação às empresas japonesas;
2. **O *benchmarking* competitivo** - A constatação, durante as décadas de 70/80, por parte de algumas empresas ocidentais, que desenvolviam a sua actividade em sectores de ponta (ex: XEROX Corporation), que os seus produtos não eram competitivos em termos de preço, centrou a atenção na preocupação da eficiência dos processos;
3. **O *benchmarking* de processos** - As empresas consciencializaram-se que a grande maioria das empresas carecia de desenvolver processos semelhantes (adquirir, produzir, comercializar, distribuir) independentemente do tipo de produto que colocassem no mercado. A questão que se colocou, então, foi porque razão as empresas deveriam procurar adaptar os processos, que garantissem o sucesso empresarial, no domínio restrito das empresas concorrentes, sabendo da dificuldade natural que teriam em obter informação. Os clubes de *benchmarking* dos meados da década de 80 passam a integrar empresas de sucesso, mas que desenvolvem actividades em sectores diferentes;
4. **O *benchmarking* estratégico** - Visa a ampliação do método à escala das estratégias concebidas e implementadas por empresas de sucesso, através de uma preocupação sistemática de analisar as condições de sucesso dessas empresas. Esta geração de *benchmarking*, considerada como a

predominante actualmente, pressupõe um alargamento e aprofundamento da colaboração entre os parceiros;

5. O **benchmarking** global - Conceito globalizante, que procura consignar as diferenças culturais entre as diversas empresas.

O *Benchmarking* é mais do que uma mera cópia de outras empresas. O *Benchmarking* é «...um processo sistemático e contínuo de medida. Trata-se de um processo para medir e comparar continuamente os processos empresariais de uma organização em relação aos líderes mundiais. Visa obter informações que podem ajudar a organização a agir para melhorar o seu desempenho.» (GREGORY WATSON; 1995: 16).

#### 2.2.2.2. Operacionalização

Como não existem duas empresas rigorosamente iguais, os métodos de uma não são directamente transferíveis para uma outra, sem que se processem as necessárias adaptações a um ambiente e a uma cultura diferentes. A transposição pura e simples dos métodos originará resultados diversos dos conseguidos nas empresas *benchmarkadas* e incompatíveis com as expectativas geradas.

As empresas consideradas *best in class*, isto é, as que são reconhecidas como possuindo a melhor performance no desenvolvimento de uma dada actividade, fornecem indicações proveitosas ao processo de aperfeiçoamento de outras empresas. Os métodos utilizados neste tipo de actividades - que conferem um desempenho excepcional - designam-se por capacitadores (*enablers*) e os *benchmarks*, que são medidas de desempenho comparativo, constituem os resultados de um processo de *Benchmarking*.

O processo de *Benchmarking* desenvolve-se em quatro etapas a saber:

1. **Planeamento do projecto** - Onde se define o que deve ser objecto de *benchmarking* e qual(is) a(s) empresa(s) que se deve(m) estudar;
2. **Recolha de dados** - Trata-se de recolher toda a informação pertinente, quer através de documentação de livre acesso (ex: revistas especializadas, artigos da imprensa, etc.), quer junto da(s) empresa(s) em questão, no decorrer de visitas de trabalho, de reuniões, de entrevistas, etc.;
3. **Análise dos dados** - A análise da informação recolhida visa a obtenção de um duplo objectivo: por um lado, a determinação das diferenças de desempenho, e, por outro lado, a identificação dos capacitadores que possibilitam as superiores performances dessa empresa;
4. **Adaptação e melhoria** - Esta última etapa traduz-se no esforço desenvolvido para a melhoria dos processos da empresa, através da adopção de acções que implementem a mudança, observando as conclusões retiradas do processo de *benchmarking*.

O *Benchmarking* é uma prática cuja desenvolvimento obriga à observância de princípios e de regras de conduta, sem a qual não é plenamente eficaz.

Quanto aos princípios, pode-se afirmar que esta prática se rege pelos princípios de **reciprocidade** da relação entre os parceiros, quanto à informação trocada e partilhada, de **analogia** entre os processos comparados, pois não faz qualquer sentido comparar processos distintos, de **medição** das diferenças entre os desempenhos, onde devem ser usados indicadores com igual conteúdo e significado entre os

parceiros, e de **validade**, isto é, os resultados devem ser obtidos observando métodos e técnicas validadas analítica e estatisticamente.

No que respeita às regras de conduta, e em termos genéricos, pode-se afirmar que o *benchmarking* se consubstancia numa relação de cooperação entre diferentes parceiros que esperam obter benefícios, mas de forma alguma podem ultrapassar os limites próprios de uma relação assente na confiança mútua, na troca igual, na lealdade e na confidencialidade, nem tão pouco podem resultar em distorções nas condições de mercado e de concorrência.

### 2.2.2.3. Os tipos de Benchmarking

Segundo Gregory WATSON (Id.: 17) os processos de *benchmarking* desenvolvidos pelas empresas enquadram-se em, pelo menos, num dos seguintes tipos:

1. **Interno**, que parte do pressuposto de que existem subunidades mais eficientes do que outras no desenvolvimento de certas actividades. Desta forma, é possível estender essas práticas a outras subunidades que desenvolvem actividades análogas. É particularmente adequado quando se trata de empresas com uma certa dimensão e em que as diferentes subunidades gozam de relativa autonomia para o desenvolvimento de práticas diferenciadas, ou quando uma empresa está estruturada em função dos tipos de produtos;
2. **Competitivo**, que consiste na comparação de processos, produtos e serviços entre empresas que competem no mesmo mercado e com produtos similares. Embora menos frequente, este tipo de *benchmarking* permite diagnósticos sobre o posicionamento no mercado dessas empresas, quer quanto à eficiência, quer quanto à penetração dos produtos e marcas;
3. **Funcional**, que se traduz na comparação com uma empresa reputada de elevado desempenho no desenvolvimento de actividades e processos dentro de uma mesma área funcional (ex: marketing);
4. **Genérico**, quando a observação e detecção é dirigida a todo e qualquer sinal de excelência e que possa induzir em aperfeiçoamento e melhoria de processos capazes de conferir melhores desempenhos à empresa.

### 2.2.3. A melhoria radical: a *Reengenharia* dos processos

A TQM melhora aquilo que a empresa tem: parte de processos existentes, identifica e resolve os seus problemas, através de aperfeiçoamentos. A *Reengenharia* é usada quando esse tipo de abordagem não resulta.

A *reengenharia* significa muito mais que uma inovação e um redesenho dos processos. Para que funcione é fundamental que seja acompanhada de uma redefinição dos cargos e a invenção de novos sistemas de reconhecimento e de recompensa. Só quando as pessoas percebem os benefícios pessoais que podem retirar da mudança se nela acreditarem e participarem é que esta se efectiva.

As definições propostas são várias. Para MANGANELLI (1995: 24), a *reengenharia* «...é o *redesenho rápido e radical de processos produtivos estratégicos e de valor acrescentado - e dos sistemas, dos procedimentos e das estruturas organizacionais que os sustentam - por forma a otimizar os fluxos de trabalho e de produtividade numa organização*». Para HAMMER e CHAMPY (1995: 16), a *reengenharia*

consiste em «...repensar fundamental e no reformular radical dos processos de negócios de forma a alcançar um progresso drástico nos níveis actuais de desempenho, tais como o custo, a qualidade, o serviço e a rapidez».

KEENAN (1995: 46), a partir das propostas de definição supracitadas, identifica as quatro palavras-chave da definição de reengenharia:

- ◆ **Fundamental:** Porque força as pessoas a olhar para as regras tácitas e os pressupostos que estão por detrás da sua gestão;
- ◆ **Radical:** Porque implica reinvenção e não aperfeiçoamento, ajustamento ou modificação;
- ◆ **Dramática:** Porque só é chamada quando existe a necessidade de uma revolução;
- ◆ **Processos:** Porque sublinha actividades que usam um ou mais inputs para criar um output que possui valor para o consumidor.

O quadro seguinte sintetiza as diferenças entre a *reengenharia* e outras metodologias e práticas de gestão:

	Reengenharia	Rightsizing	Reestruturação	Qualidade Total	Automatização
Questiona	Fundamentos da Empresa	Gestão de Pessoal	Relações humanas	Desejos e necessidades do cliente	Tecnologia Aplicações
Âmbito da mudança	Radical	Departamentos de Staff, definição de responsabilidades	Estrutura organizacional	Da base para o topo	Sistemas de informação e gestão
Baseado em	Processos	Funcional	Funcional	Processos	Procedimentos
Objectivos de aperfeiçoamento	Dramáticos	Crescimento	Crescimento	Crescimento	

FONTE: MANGANELLI, Raymond L. e KLEIN, Mark M., "REENGENHARIA - COMO APLICAR O CONCEITO" in *Executive Digest*, JAN 95: pp. 25.

## 2.3. A APOSTA NO FACTOR HUMANO

### 2.3.1. O *Empowerment*

Os novos trabalhadores têm mais formação, como tal sentem-se mais seguros e gostam de assumir mais responsabilidades na empresa. O *Empowerment*, conceito que traduz mais do que a ideia de envolvimento, assenta na capacidade dos trabalhadores tomarem decisões e de assumirem e partilharem responsabilidades, desde que esse esforço seja recompensado.

As chefias têm um papel fundamental a desempenhar neste campo, estimulando e apoiando os seus subordinados. Digamos que o *Empowerment* é um movimento inverso ao da gestão participativa, já que no primeiro se processa numa lógica do tipo *bottom-up*, isto é, reclamada pela base, enquanto a segunda, numa lógica do tipo *top-down*, ou seja, é promovida pela hierarquia, através da descentralização e da delegação na extensão que esta considera conveniente.

O conceito de *Empowerment* (SIBSON: 1994: 98) aplicado aos processos significa conceder aos trabalhadores uma maior autoridade no que diz respeito à determinação dos métodos de trabalho a serem utilizados. A gestão do trabalho, que está patente nessa delegação de autoridade, inclui a responsabilização dos trabalhadores pela eficiência e eficácia do mesmo. Quando existe um verdadeiro

empowerment, cada trabalhador está directa e pessoalmente envolvido na melhoria da produtividade da empresa e o estilo de gestão na empresa é compatível com essa realidade.

### **2.3.2. A formação como vector estratégico de valorização dos RH**

A formação, a qualificação profissional e criatividade assumem um papel fundamental «...para se obter um grau de inovação que permita a passagem a um novo estágio de desenvolvimento assente mais em factores qualitativos que quantitativos» (BARROSA; 1994: 39).

Refere, ainda, BARROSA (Id.: Ibid.), que a formação «... é encarada como um novo factor de produção em termos de modificações do produto e/ou serviços, para o incremento da satisfação das finalidades da organização, as quais serão atingidas sobretudo por uma melhor adaptação das actividades às necessidades do que pelas quantidades e/ou custos de produção, ou seja aumento da produtividade não através do esforço físico mas de uma melhoria global da qualidade de vida».

A formação deve configurar-se como estruturante e não apenas para atender a necessidades pontuais e específicas. Enquanto instrumento de promoção da produtividade e da participação, a formação deve conferir competências que permitam ao indivíduo, e à organização em que este está inserido, resolver os problemas com que se confronta.

O estímulo a uma participação mais activa do indivíduo na tomada de decisões que o afectam, e à organização, começa no seu envolvimento no diagnóstico das necessidades de formação, atravessa toda a intervenção possível no desenvolvimento das acções formativas (definição de conteúdos e escolha de métodos e técnicas pedagógicas) e atinge o próprio processo de avaliação das acções de formação.

Acções formativas de longo alcance e com efeito estruturante não se podem confinar à transmissão de conhecimentos específicos destinados à realização de tarefas determinadas e à optimização da utilização de equipamentos. A formação deve ter uma vocação mais abrangente, induzindo mudanças nos valores, nas atitudes e nos comportamentos das pessoas enquanto actores do meio organizacional e do meio social em que esta se integra.

Formar é mais do que ensinar, é sobretudo levar as pessoas a *aprender a aprender*, isto é, proporcionar condições para o desenvolvimento intelectual e mesmo afectivo. Adquirir ferramentas que ajudem as pessoas a analisar, equacionar e propôr soluções de resolução de problemas é bem mais proficuo, do que transmitir conhecimentos estáticos e limitados que podem ajudar a ultrapassar dificuldades conhecidas e previsíveis, mas que são incapazes de preparar os formandos para resolver situações inopinadas e desconhecidas, fruto de contingências e circunstancialismos novos. A formação deve incutir nos formandos a receptividade para as novas ideias e para novos contextos, o mesmo é dizer deve preparar as pessoas para a aceitação da mudança como algo natural e desejável e mesmo criar-lhes expectativas, quanto aos benefícios de que poderão usufruir caso se envolvam no próprio processo de mudança.

Toda esta concepção de formação rompe com a visão tradicional em que a formação era considerada como um custo inevitável a suportar pelos empresários, e os próprios trabalhadores, para além de hipotéticos ganhos em termos curriculares e/ou de afastamento temporário do processo produtivo e da rotina profissional, tendiam a encarar a formação como algo pouco gratificante e raramente desejável.

A consideração da formação enquanto sistema, desinserido de uma óptica estreita de gestão de pessoal, tem sido acompanhada por alterações significativas das mentalidades dos diversos actores organizacionais: os empresários passaram a tomar a formação como um investimento em termos de capital humano, necessário para a obtenção de níveis mais elevados de desempenho e de eficácia, mas também como factor relevante na prossecução das estratégias de mudança e de desenvolvimento organizacional; os próprios trabalhadores, mais escolarizados e informados criaram um conjunto de expectativas que podem ser potenciadas pela via da formação.

Naturalmente que os processos de inovação tecnológica operados nas empresas, e que correspondem a vultuosos investimentos, determinaram a necessidade, por parte dos empregadores, de apurar as condições em que as novas tecnologias são operadas: o amadorismo e a ignorância curiosa são más conselheiras.

Contudo, não se julgue que as pressões para a alteração das mentalidades dos empresários no que concerne à formação se restringe a uma mais adequada utilização dos equipamentos; a necessidade de as empresas consolidarem a imagem de que se preocupam com a valorização dos seus recursos humanos, conjugada com a consciencialização de que os recursos humanos podem ser o factor estratégico chave da competitividade das empresas, têm contribuído para uma modificação da percepção que estes agentes possuem da formação.

## **2.4. A GESTÃO PELA CULTURA**

### **2.4.1. Promover a Cultura da Empresa**

O interesse pelo estudo da cultura organizacional advém da tomada de consciência, mais ou menos generalizada, da importância dos factores culturais nas práticas de gestão e da crença de que a cultura constitui um factor diferenciador das empresas e que, quando a cultura é ajustada, poderá potenciar o sucesso económico.

Esta constatação resulta da convicção de que existem factores não económicos, que motivam e mobilizam os trabalhadores e os levam a níveis superiores de envolvimento, empenho e performance. De entre estes factores sobressaem os valores, a tradição, os rituais e as cerimónias, os mitos, os símbolos e as insígnias, a personalidade do líder, etc.

A definição de cultura, proposta por SCHEIN<sup>1</sup>, como *«... o conjunto das normas, valores, modelos de conduta, linguagens, ritos, mitos, tabus, etc., que resulta da personalidade dos fundadores e dos dirigentes e da sua própria história, e que governa a forma como as pessoas interagem e investem energia no trabalho e na organização»*, desvaloriza a tentação habitual de copiar, de forma directa e simples, modelos e práticas de gestão geradores de sucesso em empresas com culturas diferentes.

O conceito de cultura deve ser decomposto em duas dimensões distintas: a dimensão *fenomenológica*, traduzida nas formas e práticas através das quais os significados são expressos, afirmados e comunicados aos membros; a dimensão *substantiva*, revelada pela ideologia, pelas normas e valores, que contêm as redes de símbolos e significados.

A cultura funciona, então, como um referencial que facilita o processo de integração interna e a resposta dos membros a solicitações e/ou problemas com que sejam confrontados.

Num mundo instável (porque orientado para o cliente), as empresas precisam de uma cultura que valorize o esforço contínuo, a imaginação e o espírito de equipa.

A noção de valor é fundamental, porque condiciona a forma de percepção das coisas. Os esquemas de pensamento inconscientes são determinantes na tomada de decisão e nos comportamentos. E quando os diferentes actores da empresa partilham o mesmo sistema de valores, as suas acções desenvolvem-se em harmonia.

Para transformar a cultura da empresa, é inútil proclamar uma lista de valores: estes são um produto da cultura e não o seu fundamento. É preferível organizar a empresa em pequenas entidades culturais, com as quais os trabalhadores se identificam, e ligá-las entre si através de valores comuns fortes. Estes valores solidificarão a adesão dos empregados à actividade da empresa, pelo que já não será necessário controlá-los em permanência.

A empresa pode definir os seus novos valores em cinco etapas (CHAMPY; 1995: 36):

1. Determinar os valores profundos partilhados por todos;
2. Detectar comportamentos desviados;
3. Valorizar os comportamentos a observar;
4. Examinar a compatibilidade entre valores e os processos de gestão;
5. Ensinar e colocar em prática, dia após dia, os valores a promover.

A aprendizagem de novos valores será contínua, simultaneamente formal e informal. A evolução da cultura empresarial traduzir-se-à, automaticamente, numa modificação dos comportamentos de trabalho.

#### **2.4.2. O Valor dos Processos, o Estilo de Liderança e a Gestão de Pessoal**

A meta da empresa deve ser conhecida por todos. Todos os membros da organização precisam de uma motivação e de uma imagem que permitirão, a cada um deles, projectar-se no futuro e desenvolver um sentimento de maior controlo da situação (redução da incerteza), quando chegar a altura da transformação radical e permanente da empresa. Esta motivação confere um sentido ao seu trabalho através da adopção de um sistema de valores.

O valor não é criado ao nível das tarefas individuais, mas na sua conjugação, isto é, nos processos. Este facto induz a repensar a organização do trabalho, mas, também, o papel a desempenhar pelo líder, que deixa de ser o de dar ordens e de controlar os seus subordinados, mas o de lhes atribuir os recursos (incluindo os de poder) necessários.

Ao serem alargadas as responsabilidades da base, colocam-se em causa as estruturas de poder. A mudança assenta em cinco processos-chave (Id.; Ibid.: 38):

1. **A mobilização**, que implica persuadir os recursos humanos a lançarem-se na mudança e torná-la permanente;
2. **A responsabilização**, que consiste em transferir ao máximo o poder de decisão e de responsabilidade para os níveis mais baixos da hierarquia, em promover o auto-controlo e a permitir a realização de experiências para fomentar a aprendizagem;

3. A definição de objectivos, que é essencial para iniciar uma mudança ambiciosa e avaliar os seus resultados, evitando o desenvolvimento de um espírito de concorrência interno, que dispersa energias inutilmente;
4. A avaliação de desempenho, que deve esforçar-se por privilegiar a satisfação dos clientes em relação aos indicadores financeiros e à motivação face à condenação;
5. A comunicação, que é essencial porque cria uma ligação entre os processos de gestão enquanto vector privilegiado da cultura da nova empresa.

Deve apostar-se na capacidade dos indivíduos em experimentar e inovar, conferindo-lhes o direito ao erro e o estilo de liderança a adoptar deve tomar em consideração esta premissa.

Um líder eficaz não receia a força dos seus colaboradores e subordinados, pelo contrário, quer colaboradores fortes em quem possa confiar e, para tal, encoraja-os, anima-os e orgulha-se deles (DRUCKER; Id.: 122), assumindo que é um risco maior estar rodeado de medíocres e incompetentes, do que de indivíduos ambiciosos e com valor.

A reinvenção das empresas, como defendem NAISBITT e ABURDENE (1987: 31), só será possível através de *«...uma poderosa capacidade de visão - toda uma nova sensibilidade em relação a para onde caminha a empresa e sobre o modo de lá chegar. (...) Habitualmente a fonte dessa visão é um líder, alguém que possui uma combinação rara de características: o poder mental de criar uma visão e a capacidade prática de a transformar numa realidade»*.

O exercício dessa liderança traduz-se naquilo que NAISBITT e ABURDENE (Id.: 37) denominaram de *«empenhamento colectivo»*. O empenhamento colectivo é um processo crítico e difícil, que vai desde atrair as pessoas certas à implementação prática da visão a levá-las a adoptar essa visão como sendo delas próprias e a partilhar a responsabilidade de a tornar realidade. Referem, ainda, os mesmos autores que quando *«...nos identificamos com a finalidade da nossa empresa, quando partilhamos a mesma visão e sentimos que a empresa também nos pertence, descobrimo-nos a realizar o trabalho da nossa vida em vez de estar apenas a ver o tempo a passar.»*

A nova liderança confere um papel maior aos recursos humanos, às suas qualidades pessoais e sociais. A introdução das relações sociais no ambiente de trabalho (comunicação, cooperação e confiança e atenção é crucial considerando o novo papel assumido pelos empregados: deixam de ser meras peças de uma engrenagem, passam a ser considerados como colaboradores.

A revalorização do papel do empregado é extensiva à alteração no conteúdo do seu desenvolvimento pessoal: não se reduz à frequência de simples acções de formação profissional, mas estende-se a uma verdadeira educação centrada nos comportamentos sociais, nos valores da empresa e na compreensão e valorização do trabalho dos outros.

O desenvolvimento do pessoal deve ser compatível com a dos valores da qualidade, isto é, recompensando a criação de valor acrescentado, abandonando os critérios tradicionais, como, por exemplo, a antiguidade.

O próprio processo de recrutamento implica que, na selecção dos diferentes candidatos, sejam valorizados os novos critérios, como por exemplo, a adaptação aos valores e à cultura da empresa, a sua

capacidade de comunicação e de relacionamento interpessoal, predisposição para a aprendizagem e para a transmissão de conhecimentos, etc.

---

<sup>1</sup> SCHEIN, Edgar, "*Organizational Culture*" in *American Psychologist*, Vol. 45, nº2: pp.109-119, citado por NEVES, José Gonçalves das, "CULTURA DE EMPRESA E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS" - Revista PESSOAL, APGTRH.



## CAPÍTULO II

### MOTIVAÇÃO, SATISFAÇÃO, IMPLICAÇÃO E PRODUTIVIDADE

*«Se ao menos não fosse das pessoas, das malvadas», disse Finnerty, «sempre a misturarem-se com a maquinaria. Se não fosse por elas, a terra seria o paraíso do engenheiro.»*

Kurt Vonnegut

*in* "Gestão da Qualidade Total", John Banks

*«As pessoas não podem ser dirigidas e controladas para trabalhar bem. O espírito de fazer as coisas bem e de fazer as coisas certas tem de vir consigo para o trabalho.»*

John Naisbitt e Patricia Aburdene

*"Reinventar a Empresa"*



## 1. INSATISFAÇÃO NA TAREFA E REFORMA NO TRABALHO

### 1.1. DESCOBERTA DA INSATISFAÇÃO EM RELAÇÃO À TAREFA

A década de 70 testemunhou a descoberta de que significativas parcelas da população activa dos países de economia de mercado não consideravam o trabalho uma experiência particularmente satisfatória. Esta descoberta, possibilitada pelo desenvolvimento de inúmeros trabalhos de pesquisa, vinha questionar ainda mais uma organização de trabalho de base taylorista em que as tarefas (simplificadas, normalizadas, segmentalizadas e especializadas) tinham um cariz estupidificante, repetitivo e aparentemente sem qualquer conteúdo que lhes desse significância, levando os trabalhadores a considerá-las monótonas, cansativas e pouco gratificantes.

A consequência mais óbvia e imediata da insatisfação em relação à tarefa era de que as horas dispendidas a trabalhar proporcionavam uma sensação desagradável. Com a sensação de falta de recompensa em termos psicológicos, os trabalhadores evidenciando um baixo moral eram mais susceptíveis a acidentes de trabalho, a doenças e a problemas cardíacos, motivados pelo stress, resultante do ritmo cadenciado e certo do trabalho imposto pelos equipamentos.

Os empregadores mantiveram uma longa luta com o problema da satisfação em relação à tarefa, dada a forma evidente como esta influencia a forma como os trabalhadores encaram o trabalho, amplamente demonstrada na redução da produtividade, na diminuição da qualidade, no absentismo, no *turnover*, e mesmo em condutas de crispação na forma de roubo, dano ou de trabalho inferior (ROTHMAN; 1987: 232).

Proponentes de diversas teorias da motivação humana alertaram continuamente para a importância do poder de discricionariedade em termos individuais, da participação alargada no processo de tomada de decisão, e num trabalho interessante e desafiante como alternativa ao modelo de especialização restrita, mas a relutância generalizada dos gestores em aceitar estas novas ideias foi prevalecendo, já que o modelo taylorista, na perspectiva destes, conferia vantagens económicas, para além de se constituir como uma forma privilegiada de controlo da força de trabalho.

### 1.2. MOTIVAÇÃO E PERFORMANCE: O INDIVÍDUO E A PRODUTIVIDADE

Existem, para STEERS (1991: 148), várias razões explicativas para o facto dos empregados sentirem que não é do seu interesse maximizar o seu desempenho no emprego:

- ◆ *Recompensas potencialmente pouco apelativas* - Os trabalhadores atribuem diferente valoração aos resultados: uns preferem ver aumentados os seus salários; outros preferem ver reduzido o seu horário de trabalho ou, pelo menos, uma maior flexibilidade na sua prestação; outros, e não forçosamente os restantes, preferem ser recompensados através do acesso a programas específicos de formação ou de progressão na carreira. Em qualquer caso, quando o sistema de recompensas não é suficientemente apelativo, os trabalhadores não se sentem incentivados a aumentar o seu esforço;
- ◆ *Reduzida relação entre o desempenho e a recompensa;*
- ◆ *Desconfiança em relação à gestão* - A falta de confiança na gestão, particularmente para os trabalhadores que se situam ao nível operacional, induz na crença de que o esforço dispendido não se converta na concretização dos objectivos propostos. Esta desconfiança conduz à ineficácia dos

sistemas de incentivos e à pressão dos grupos para a manutenção de níveis de desempenho modestos;

- ◆ *Desejo de exercer controlo sobre a sua actividade* - O desejo de cada indivíduo exercer o controlo sobre a actividade que desenvolve resulta em que um modesto desempenho confira a cada indivíduo a sensação de que mantém um certo grau de controlo sobre o seu próprio trabalho;
- ◆ *Falta de envolvimento no trabalho* - A falta de envolvimento em relação à tarefa leva a que o trabalhador procure a realização de outras actividades que lhe confirmem maior satisfação. A falta de envolvimento é percebida quando o trabalhador resvala para o absentismo ou para outras situações conducentes a desempenhos modestos, como, por exemplo, o alcoolismo.

Embora característica frequente em inúmeras empresas, o problema da fraca motivação no trabalho pode ser ultrapassado se os gestores procurarem compreender as razões que justificam este fraco nível de motivação e, conseqüentemente, de desempenho, e, ainda, a forma como o ambiente de trabalho e a natureza da tarefa os afectam.

Por contrapartida, os factores que geram motivação e incrementam a produtividade serão:

- ◆ A concepção de um sistema de recompensas que seja reconhecido como verdadeiramente gerador de um melhor desempenho;
- ◆ O reforço dos valores individuais em matéria de objectivos de trabalho;
- ◆ O tratamento dos trabalhadores deve ser de modo a ser percebido como igual;
- ◆ A clareza de papéis;
- ◆ As competências e as capacidades requeridas deverão ser adequadas.

### **1.3. MODELOS DE SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO À TAREFA**

#### **1.3.1. Factores que influenciam o nível de satisfação**

A satisfação em relação à tarefa é claramente influenciada por diversos factores, conforme é sugerido por múltiplos estudos realizados sobre esta questão, designadamente (ROTHMAN; Id.: 233):

- ◆ *Tipo de ocupação* - Existe uma clara associação entre o tipo de ocupação e o nível de satisfação experimentado, verificando-se níveis elevados em titulares de cargos de gestão ou em profissionais altamente qualificados, e baixos níveis de satisfação em pessoal que desempenha funções de execução. Este comportamento não é influenciado pelo sexo dos respondentes;
- ◆ *Situação do emprego* - Se os indivíduos forem diferenciados entre assalariados e trabalhadores por conta própria, verifica-se que estes últimos apresentam níveis de satisfação mais elevados;
- ◆ *Idade* - A idade é um dos factores que mais influencia o nível de satisfação, verificando-se que são os trabalhadores mais jovens aqueles que se revelam mais insatisfeitos;
- ◆ *Género* - O pessoal feminino tende a apresentar índices mais baixos de satisfação. Este facto prende-se com a frequente posição de secundaridade a que são votadas na estrutura organizativa, ocupando cargos e realizando tarefas reconhecidamente inferiores e menos compensadoras, para além de fora do local de trabalho serem sobrecarregadas com outras tarefas, nomeadamente de natureza familiar e doméstica.

### 1.3.2. Factores de satisfação intrínsecos vs extrínsecos

As investigações desenvolvidas tendem a catalogar, embora de forma não consensual, as características do trabalho em duas categorias: os factores extrínsecos e os factores intrínsecos (Id.; Ibid.: 236).

Os *factores extrínsecos* prendem-se com o ambiente de trabalho e com os sistemas de recompensa, isto é, com as recompensas tangíveis (salários, outras regalias, segurança de emprego), com as condições de trabalho (horários, condições físicas de trabalho, segurança e saúde), a adequação de recursos, o relacionamento com os colegas, a qualidade da supervisão e os conflitos dos papeis.

Vejamos mais detalhadamente alguns destes factores.

Segundo um estudo realizado em 1979 por QUINN (Id.; Ibid.: 236), um quinto dos inquiridos revelou que o seu rendimento é inadequado, já que é insuficiente para cobrir as suas necessidades, embora esta questão seja bastante polémica, pois não é fácil encontrar um consenso em torno daquilo que se considera como o mínimo necessário. Uma questão mais central é a que se prende com a equidade, pois cerca de 40% dos inquiridos afirmaram que ganham menos do que outros indivíduos que desempenham a mesma tarefa. Regalias adicionais foram, igualmente, apontadas como fonte de descontentamento em pelo menos 50% das respostas, invocando estes a necessidade de criar novas regalias e/ou aumentar as existentes.

No que respeita às condições de trabalho, vários são os problemas frequentemente citados. À fixação de horários de trabalho considerados excessivos ou inconvenientes, poderia contrapor-se o aproveitamento da receptividade dos trabalhadores em participar na definição dos horários de trabalho, bem como em laborarem em regimes horários mais flexíveis. Tal atitude poderia contribuir para evitar situações de excessiva pressão, que geram condições de trabalho degradantes e que determinam que os trabalhadores produzam produtos de qualidade inferior, prejudiquem os clientes ou façam coisas que considerem incorrectas.

As condições de perigosidade em que a actividade profissional é desenvolvida constituem um elemento igualmente referenciado como factor de descontentamento. Ainda segundo o mesmo estudo de QUINN, mais de um terço apontou a existência de condições físicas de trabalho desagradáveis e 78% citaram mesmo a existência de condições de elevado risco para a saúde e para o bem-estar. Campanhas promovidas por organizações governamentais e sindicais, veiculadas pelos órgãos de comunicação social, contribuíram para a sensibilização e consciencialização dos diversos agentes, para a necessidade de melhoria das condições de trabalho. A poluição do ar, o risco de queimaduras e de choques eléctricos, o ruído excessivo e os produtos químicos e tóxicos perigosos, foram, por ordem decrescente, os elementos mais citados.

As características do trabalho classificadas como *factores intrínsecos* prendem-se com o conteúdo actual das tarefas e das oportunidades que estas comportam em matéria de auto-controlo (ou autonomia), de desafios físicos e intelectuais, de utilização de competências e capacidades, e de auto-expressão.

Este campo encontrou ao longo dos tempos diversas abordagens e conceptualizações. Recordem-se, de forma necessariamente breve, alguns dos contributos, designadamente os de Maslow, de Argyris, de Blauner e de Herzberg.

MASLOW apresentou, em 1954, uma teoria que viria a ser reconhecida pela designação de Teoria da Pirâmide de Necessidades. Segundo este autor, todos os indivíduos procuram satisfazer um conjunto de necessidades, observando uma determinada ordem na sua satisfação, ou seja, apenas quando uma necessidade tiver sido satisfeita, uma necessidade de hierarquia superior emerge e domina a consciência e as actividades do indivíduo. MASLOW introduz o conceito de auto-valorização, que ocupa o topo da pirâmide, cuja configuração, numa perspectiva descendente, é a seguinte:

- ◆ Auto-valorização (total aproveitamento do potencial humano);
- ◆ Estima (aprovação pelos outros, auto-estima);
- ◆ Sentimento de pertença e afeição (afeição, relacionamento social);
- ◆ Segurança e sobrevivência (segurança, protecção, libertação de medos);
- ◆ Fisiológicas (fome, sede, repouso).

ARGYRIS (1960) coloca a ênfase na ideia de desenvolvimento da personalidade no trabalho, afirmando que a maturidade individual deveria ocorrer em 7 dimensões, na passagem de um para outro estado:

1. Passividade para actividade;
2. Dependência para independência (autonomia);
3. Inflexibilidade para flexibilidade;
4. Interesses superficiais para interesses mais profundos;
5. Visão de curto prazo para visão de longo prazo;
6. Aceitação de subordinação para o desejo de igualdade;
7. Falta de controlo para auto-controlo.

As organizações burocráticas devido ao seu modo de funcionamento asfixiariam a emergência de personalidades amadurecidas e, desta forma, encorajariam comportamentos imaturos e a insatisfação.

BLAUNER (1964) utilizou uma perspectiva conflitual para explorar o impacto da estrutura do trabalho na *alienação*, sendo esta um conceito multidimensional caracterizado por:

- ◆ Ausência de poder (falta de controlo sobre os acontecimentos);
- ◆ Falta de significado (incompreensibilidade, falta de atributos);
- ◆ Auto-indiferença (ausência de identificação com as tarefas);
- ◆ Isolamento social (solidão, exclusão).

Estudos efectuados em diferentes contextos culturais demonstraram que a alienação é encontrada mais frequentemente em linhas de montagem de produção em série, até porque:

- ◆ O ritmo certo das máquinas transmite uma sensação de impotência;
- ◆ A parcelização e a segmentação das tarefas significa que cada trabalhador executa uma ínfima parte de cada produto, o que lhe retira a visibilidade do todo e logo a significância da sua tarefa;
- ◆ A indiferença resulta da realização, de forma continuada e repetitiva, de tarefas padronizadas e rotineiras;
- ◆ A afectação dos trabalhadores a posições fixas e isoladas, num ambiente ruidoso, pressionados pela execução de tarefas em períodos de tempo reduzidos, fomentam o isolamento social, devido à impossibilidade de desenvolver um relacionamento social com os colegas no posto de trabalho.

HERZBERG deve a sua celebridade à Teoria dos Dois Factores, que procura explicar a natureza dinâmica da satisfação no trabalho e à utilização dos termos extrínseco e intrínseco. Segundo este autor, satisfação e insatisfação não são extremos opostos de um *continuum*, mas antes configurações separadas. A ausência de insatisfação não cria, regra geral, satisfação, excepto no curto prazo. A insatisfação tende a ser causada por factores extrínsecos (condições de trabalho, remunerações, supervisão e pelas políticas seguidas pela empresa). A inexistência de problemas desta natureza reduz a insatisfação, mas não proporciona satisfação. A satisfação é gerada pelo conteúdo da tarefa e pelas oportunidades de reconhecimento, de realização, de desenvolvimento pessoal e de responsabilidade.

Embora a importância dos factores intrínsecos não seja considerada de igual forma pelos membros dos diferentes grupos profissionais, estes factores têm mais impacto sobre o nível de satisfação. Esta regra não é geral, apenas porque os gestores e os profissionais altamente qualificados, que possuem um nível educacional e sócio-cultural mais elevado, criam expectativas de ordem superior do ponto de vista da recompensa que estes esperam pelo seu trabalho, enquanto os operários, cuja vivência resulta do desenvolvimento de tarefas mais estruturadas, estão menos aptos a antecipar recompensas intrínsecas.

#### 1.4. AS MAIS RECENTES TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

As mais recentes teorias da motivação, de base cognitiva, partem da premissa de que os indivíduos têm comportamentos, cuja racionalidade tem uma origem, não apenas reactiva, mas também pró-activa, isto é, que as decisões individuais reflectidas nos comportamentos são fruto de opção individual e consciente. Tal premissa leva-nos a concluir que se conhecermos os factores de julgamento que norteiam as decisões individuais, podemos actuar ao nível dos comportamentos, no sentido de obter comportamentos conformes (STEERS; Id.: 150).

As teorias que se enquadram nesta lógica de construção são:

- ◆ *A Teoria da Equidade*, que considera que cada indivíduo encara a sua experiência de trabalho como um processo social de troca, pois compara os seus *inputs* e os resultados obtidos com os de outros, que funcionam como referenciais. Se a troca for desigual, cada indivíduo pode ser motivado pela resolução dessa desigualdade. Os trabalhadores podem, eles próprios, resolver essa inequidade mudando os *inputs* ou os resultados através de: ou da alteração da percepção dos resultados ou dos *inputs* deles próprios ou dos que funcionam como referencial; ou, ainda, abandonando a empresa;
- ◆ *A Teoria da Definição de Objectivos*, que defende que a motivação e o desempenho podem ser melhorados a partir do momento em que os trabalhadores persigam objectivos orientados para a tarefa, definidos de forma realista. Um programa deste tipo consiste na definição de objectivos ambiciosos, mas exequíveis, conseguindo que estes sejam aceites pelos trabalhadores, preferencialmente através da sua participação no processo de definição (de que a Gestão Por Objectivos é exemplo paradigmático) e, por último, que seja fornecido apoio e *feedback* aos trabalhadores durante a execução da tarefa;
- ◆ *A Teoria das Expectativas*, que coloca a ênfase na forma como os trabalhadores desenvolvem expectativas no que respeita à relação entre o esforço dispendido e a recompensa usufruída, bem como na forma como estes valorizam as recompensas disponíveis. A motivação é encarada como

função da crença do trabalhador de que o esforço está intimamente associado a uma recompensa desejada. O desempenho da tarefa, à luz desta teoria, é função da motivação, ligada às capacidades e competências do trabalhador, da clareza e aceitação dos papéis e da oportunidade de os desempenhar.

## 2. A REVITALIZAÇÃO DO LOCAL DE TRABALHO

### 2.1. TENDÊNCIAS VISÍVEIS

A constatação de que a insatisfação era uma constante levou ao surgimento de diversas abordagens, que procuravam novos modelos de organização do trabalho, que reintroduzissem valores humanísticos ao nível das regras e dos procedimentos a observar no funcionamento das organizações, em geral, e das empresas, em particular, e ainda a concepção de tarefas que exigissem criatividade e competências diversas, estimulassem a iniciativa e o espírito crítico dos trabalhadores, e, nesta conformidade, lhes proporcionassem satisfação e realização pessoais.

Para ROTHMAN (Id.: 240) as várias tendências podem ser categorizadas da seguinte forma:

- ◆ Os que procuraram reestruturar as tarefas existentes no intuito de lhes conferir um maior significado e, ao mesmo tempo, torná-las mais recompensadoras;
- ◆ Os que procuraram criar sentimentos de compromisso dos trabalhadores em relação às empresas a que pertenciam, através de um maior envolvimento na condução da empresa, possível com a institucionalização de mecanismos de participação no processo de tomada de decisão.

Estas estratégias de mudança não foram aceites pela totalidade dos interessados e alguns críticos não perderam tempo a apontar essas estratégias como simples operações de cosmética, em que os gestores e demais quadros técnicos procuravam manipular e reforçar o controlo sobre os operários, tendo como orientação exclusiva a manutenção ou mesmo aumento dos níveis de produtividade, de eficiência e de controlo.

### 2.2. REGIMES ALTERNATIVOS DE TRABALHO

A revitalização do posto de trabalho passou, durante a década de 70, pelo abandono da imposição de regimes horários de trabalho fixos, e permitindo que fossem os trabalhadores, dentro de certos limites, a escolher a modalidade que mais lhes convinha.

De entre as modalidades introduzidas, que mais adiante abordaremos de forma mais aprofundada, ressaltam as seguintes:

- ◆ *Semana de 4 dias de trabalho;*
- ◆ *Flexibilidade horária;*
- ◆ *Partilha do posto de trabalho.*

## 2.3. O REDESENHO DAS TAREFAS E A PRODUTIVIDADE: A RECONSTRUÇÃO DOS PAPÉIS DE TRABALHO

### 2.3.1. O porquê do resenho das tarefas

O redesenho das tarefas, outra das soluções preconizadas, é uma designação que traduz a preocupação em reorganizar as tarefas de trabalho, no sentido de reduzir a especialização, a standardização e o carácter repetitivo que levaram à descaracterização e à desumanização dos papéis de trabalho, particularmente em situações de linha de montagem. O impulso central do redesenho de tarefas assenta na remoção dos aspectos negativos citados, através do aumento da responsabilização, da atribuição de tarefas interessantes e desafiantes, e pelo incremento da comunicação através da instituição formal do feedback relativamente ao desempenho do trabalho.

A questão do redesenho das tarefas coloca-se sempre que uma empresa procura criar um ambiente de trabalho mais desafiante para os seus trabalhadores e, simultaneamente, desenvolver uma melhor gestão dos recursos humanos. HACKMAN (STEERS; Id.: 262) considera existirem quatro razões, que justificam o redesenho das tarefas, sempre que numa empresa se implementa um processo de mudança:

1. O redesenho das tarefas altera a relação básica que se estabelece entre as pessoas e o seu trabalho, dado que o trabalho tem uma influência significativa sobre a motivação, o desempenho e a satisfação;
2. O redesenho das tarefas provoca alterações nos comportamentos, já que actua directamente sobre aquilo que cada trabalhador faz;
3. O redesenho das tarefas cria condições para que se encetem outras mudanças, pois, numa perspectiva sistémica, a alteração do conteúdo do trabalho suscita alterações nos requisitos de qualificação, nos critérios de recompensa, nas estruturas de poder, etc.;
4. O redesenho de tarefas, quando desenvolvido correctamente, possibilita uma maior humanização do trabalho.

As aplicações práticas assumem 3 formas distintas, envolvendo diferentes graus de mudança no que respeita às tarefas técnicas e ao controlo do processo pelo trabalhador, e que mais adiante desenvolveremos:

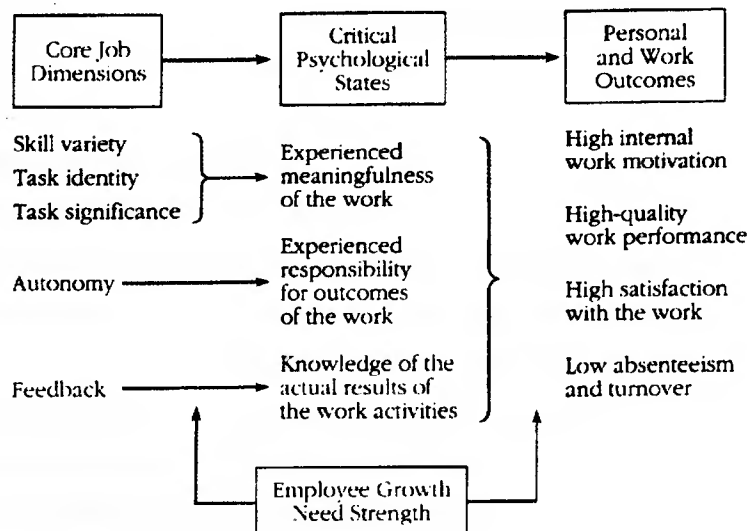
- ◆ *Rotação de tarefas;*
- ◆ *Alargamento das tarefas;*
- ◆ *Enriquecimento de tarefas.*

### 2.3.2. O Modelo das Características da Tarefa

#### 2.3.2.1. Conceptualização do modelo

O *Modelo das Características da Tarefa* (apresentado na figura abaixo), conceptualizado por HACKMAN e OLDHAM<sup>1</sup>, procura explicar como o redesenho das tarefas influencia o comportamento do trabalhador. O Modelo considera que as cinco dimensões principais da tarefa influenciam os três estados psicológicos críticos, que, por sua vez, influenciam os vários resultados esperados no trabalho. As relações entre as dimensões da tarefa e os estados psicológicos críticos e entre os estados psicológicos e os resultados, são moderados pelas necessidades de crescimento do trabalhador.

## MODELO DAS CARACTERÍSTICAS DA TAREFA (HACKMAN e OLDHAM)



FONTE: STEERS, Richard M., 'Introduction to Organizational Behavior'; 1991: pp. 263.

## 2.3.2.2. Os Estados Psicológicos Críticos

Quanto mais estiverem presentes os três estados psicológicos<sup>2</sup> numa dada tarefa, mais satisfação é sentida pelo trabalhador, quando o seu desempenho é bom. Estas recompensas internas actuam como incentivos para a continuação de um bom desempenho e na sua ausência o trabalhador procura outras tarefas que lhe permitam aceder a níveis mais elevados de satisfação. A explicação da operacionalização do modelo feita por HACKMAN afigura-se-nos convincente: «As recompensas internas são obtidas pelo indivíduo, quando ele fica a saber (conhecimento da responsabilidade) que conseguiu sózinho (responsabilidade experimentada) realizar bem uma tarefa a que se tinha proposto (significado experimentado)».

## 2.3.2.3. As Dimensões Principais da Tarefa

A sua combinação determina o nível motivacional. São cinco as dimensões:

1. *Variedade das competências:* Tem a ver com diversidade dos conhecimentos e saberes requeridos para a execução de uma dada tarefa;
2. *Identidade da tarefa:* Resulta da possibilidade de um trabalhador desempenhar, em maior ou menor grau, todo um percurso de transformação de um objecto e de o conseguir identificar com o resultado final, isto é, o produto acabado;
3. *Significado da tarefa:* É o grau de impacto da tarefa executada por um indivíduo, quer na vida e no trabalho de um outro elemento da empresa, quer no ambiente externo;
4. *Autonomia:* É a margem de manobra, de liberdade ou de discricionariedade conferida a um indivíduo na realização da tarefa, relativamente à escolha da forma, dos meios e dos procedimentos a observar no processo;

5. *Feedback*: Tem a ver com o nível de informação, clara e directa, obtida pelo indivíduo quanto à eficácia do seu desempenho.

As três primeiras dimensões acredita-se, à luz do modelo, que influenciam o significado experimentado pelo trabalho, quanto aos resultados do trabalho, a *autonomia* afecta o grau de responsabilidade experimentado pelos resultados do trabalho, enquanto o *feedback* permite o conhecimento dos resultados.

As dimensões da tarefa permitem, através da realização de um questionário, construir um índice a que HACKMAN denominou de «*motivating potential score*», que permite calcular o nível de motivação e que se calcula a partir da seguinte fórmula (Id.; Ibid.: 264):

$$\text{Motivating Potencial Score} = \frac{\left[ \begin{array}{ccc} \textit{Skill} & \textit{Task} & \textit{Task} \\ \textit{var iety} + & \textit{identity} & + \textit{significance} \end{array} \right]}{3} \times \textit{Autonomy} \times \textit{Feedback}$$

Qualquer redesenho de tarefas, para apresentar valores significativos quando aferido por este índice, não pode apresentar valores tendencialmente nulos em nenhuma destas dimensões, se se pretender que os indivíduos passem a evidenciar uma elevada motivação para o trabalho.

#### 2.3.2.4. Necessidades de Crescimento do Trabalhador

Este conceito está associado à satisfação de necessidades de ordem superior (realização, afiliação, autonomia), que HACKMAN e OLDHAM acreditam regular a forma como o trabalhador reage ao ambiente de trabalho. Esta influência processa-se segundo duas ópticas:

1. Os trabalhadores com elevada necessidade de crescimento estão mais predispostos do que os outros a experimentarem estados psicológicos em que se opere um enriquecimento de tarefas;
2. Os primeiros respondem mais favoravelmente aos estados psicológicos quando estes ocorrem, porque estes estados tendem a propiciar a satisfação de necessidades de ordem superior, dado que as tarefas que poderão vir a executar constituem oportunidades excepcionais de desafio. Em contrapartida, os últimos tendem a experimentar frustração ou ansiedade quando são confrontados com novas exigências.

O redesenho de tarefas deve processar-se atendendo às diferenças de estados psicológicos, que os diferentes indivíduos experimentam.

#### 2.3.2.5. Resultados Pessoais e do Trabalho

Os diferentes resultados constatados em termos pessoais e de trabalho resultam da interacção entre os estados psicológicos e as necessidades de crescimento.

Basicamente, o modelo advoga que, quando o trabalhador experimenta os estados psicológicos críticos, é lícito esperar que exiba elevados níveis de motivação no trabalho e reduzidos *turnover* e absentismo.

### 2.3.2.6. Princípios a observar no Redesenho das Tarefas

HACKMAN propõe a observância dos seguintes cinco princípios no redesenho pelo enriquecimento das tarefas, através do qual os gestores podem conseguir significativas mudanças no trabalho, para além de afectarem de forma positiva as dimensões principais da tarefa:

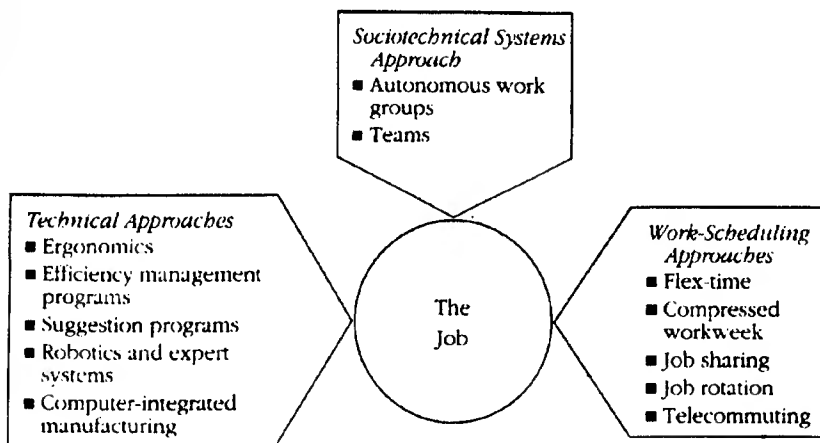
1. *Formação de unidades naturais de trabalho*, pela agregação de diferentes tarefas, acumulando a responsabilidade de controlo à de execução da tarefa tradicional. Esta acumulação permite o reforço, tanto do sentimento de propriedade no trabalho, como da percepção da sua significância;
2. *Combinação de tarefas por via do alargamento*, pela atribuição a um mesmo indivíduo de diferentes tarefas que careçam de competências diversas. Tanto a variedade de competências, como a identidade de tarefas são incrementadas;
3. *Estabelecimento de relações com os clientes*, rompendo com a visão tradicional de total afastamento do operador com o cliente, mesmo quando se trata de um cliente interno. Evidentes são as vantagens: aumento de *feedback* (pela informação recolhida no contacto), possibilidade de aumentar a variedade de competências (pelo desenvolvimento de competências no âmbito do relacionamento interpessoal), e aumento da autonomia (pela margem de manobra que detém na forma como gere o seu relacionamento com o cliente);
4. *Integração vertical de competências*, aproximando a função de controlo da de execução, permitindo a quem executa controlar aspectos diversos do seu trabalho, quer pela selecção dos métodos de trabalho, quer pela definição do próprio horário de trabalho, quer, por último, pela participação em decisões que venham a afectar o seu trabalho. A autonomia é, naturalmente, a dimensão da tarefa, por excelência, a ser incrementada por esta via;
5. *Abertura de canais de comunicação*: para além do *feedback* convencional proveniente do supervisor, uma maior autonomia confere novas formas de *feedback*, que resultam da actividade diária e contínua de auto-controlo, onde a confrontação com os *standards* estabelecidos permite uma permanente auto-avaliação.

## 2.4. AS ABORDAGENS AO REDESENHO DAS TAREFAS

Conforme se constata na figura seguinte, as vias que se inserem nas abordagens ao redesenho das tarefas podem ser organizadas em três categorias (STEERS; Id.: 273):

1. *As Abordagens Técnicas*;
2. *As Abordagens Centradas nos Esquemas de Trabalho*;
3. *A Abordagem dos Sistemas Sociotécnicos*.

## ABORDAGENS AO REDESENHO DE TAREFAS



FONTE: STEERS, Richard M., "Introduction to Organizational Behavior"; 1991: pp. 274.

#### 2.4.1. As Abordagens Técnicas

As abordagens técnicas caracterizam-se por procurarem modificar a forma como se desenvolvem as tarefas, colocando o ênfase nas tecnologias de trabalho e na engenharia industrial. Entre as múltiplas opções podemos encontrar as seguintes vias:

- ◆ *Ergonomia* - Visa a adaptação dos equipamentos às pessoas no intuito de diminuir as sensações de desconforto e de fadiga (física, neurosensorial, etc.), considerando que estas sensações conduzem a situações de insatisfação e de stress, e, conseqüentemente, de diminuição da produtividade;
- ◆ *Programas de eficiência de gestão* - Procuram eliminar focos geradores de ineficiência, quer estes se processem na alteração das especificações dos inputs, quer no seu processo de transformação, garantindo a redução dos desperdícios e dos custos de exploração;
- ◆ *Programas de simulação* - Recorrendo ao diverso software disponível, é possível simular os resultados de uma ideia, sem se ser sobrecarregado com os custos decorrentes de fases mais avançadas do desenvolvimento experimental tradicional;
- ◆ *Robótica e sistemas periciais* - Os sistemas robóticos mais avançados permitem o controlo de qualidade e a introdução de medidas correctivas, quando detectado algum desvio. Pelo seu lado, os sistemas periciais permitem obter resultados excepcionais na resolução de problemas no processo de resolução de problemas, dado que incorporam competências de ordem superior, normalmente detidas por recursos humanos altamente qualificados;
- ◆ *CIM* - Fase última do processo de integração de tecnologias avançadas, em que a automatização é total e as diferentes funções da empresa estão interligadas. Tal só é possível com o recurso a processos de automatização do processo produtivo, a sistemas periciais, a sistemas de informação e a redes de comunicação. O CIM permite o controlo em «tempo real» de qualquer operação.

### 2.4.2. As Abordagens Centradas nos Esquemas de Trabalho

As diferentes modalidades e configurações de prestação de trabalho visam tornar o trabalho mais atractivo e compatível com os estilos de vida e com os valores das sociedades modernas. Dentro desta abordagem podemos destacar:

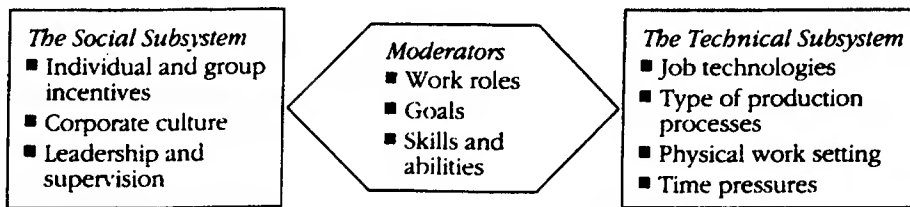
- ◆ *Flexibilidade do horário de trabalho* - Introduzida na década de 80, esta modalidade induz satisfação, na medida em que o trabalhador passa a exercer um maior controlo sobre o período de tempo não consignado ao trabalho, tendo oportunidade de programar o momento que pretende afectar a actividades de lazer ou de natureza familiar, bem como a resolver problemas de índole pessoal. Este regime permite ao trabalhador escolher o seu horário de trabalho, dentro de certas limitações, isto é, desde que assegure a prestação de trabalho durante um certo período diário. As restrições, para além da citada, normalmente incidem sobre a obrigatoriedade de cumprir um tempo de trabalho semanal mínimo, que pode ser compensado ao longo do ano, de molde a que cumpra o tempo médio de trabalho semanal estipulado. Tal como qualquer outra modalidade que assente em esquemas alternativos de prestação, o que está em causa é a não alteração da natureza das tarefas, tornando mais evidente os seus aspectos menos agradáveis e mantendo ao nível dos gestores o poder discricionário de as manter;
- ◆ *Compressão da semana de trabalho (semana de 4 dias de trabalho)* - Redução do número de dias de trabalho semanais, mantendo inalterável a carga horária. A institucionalização da semana de quatro dias a dez horas/dia, em detrimento da semana de cinco dias a oito horas/dia, permite ao trabalhador libertar mais um dia por semana para a realização de actividades que lhe proporcionem prazer, sendo esta modalidade particularmente adequada para profissões stressantes e rotineiras de difícil enriquecimento. Contudo, nem todos os trabalhadores aderiram de forma pronta a esta modalidade, já que muitos não se dispuseram a aceitar semanas de trabalho mais curtas à custa do prolongamento do tempo diário de trabalho. Ressalte-se que esta sobrecarga aumenta a fadiga e torna o trabalhador mais atreito a acidentes de trabalho. Por outro lado, os acréscimos de satisfação decorrem exclusivamente da discricionariedade atribuída ao trabalhador, pelo direito de opção, e não quando tal acontece por imposição da empresa;
- ◆ *Rotação de tarefas* - A rotação de tarefas não envolve necessariamente, nem uma alteração da natureza das tarefas, nem da percepção que os trabalhadores detêm das actividades. Visa minimizar os impactos negativos, ocasionados da execução reiterada de tarefas repetitivas e sem interesse, sempre que estas não podem, ou pela sua natureza, ou pelas limitações estruturais de carácter intelectual dos trabalhadores, ser combinadas ou enriquecidas. A passagem por diversas posições de trabalho permite aos trabalhadores aprender a executar tarefas diferentes, mas qualificacionalmente do mesmo género, ao mesmo tempo que a empresa consegue uma força de trabalho mais flexível e polivalente. Contudo, esta solução não possibilita, nem o enriquecimento das tarefas, nem torna mais desafiante e atractivo o trabalho, pelo que deve ser utilizada de forma transitória ou como solução de recurso. Esta prática foi utilizada por algumas empresas europeias de construção automóvel, designadamente pela Volvo que introduziu um sistema de rotação em 4 dias;

- ◆ *Alargamento das tarefas* - A via utilizada para a redução da insatisfação assenta na agregação de diversas operações numa única tarefa. Muitos autores, entre os quais se inclui Herzberg, rejeitam esta prática, pois consideram que na prática não se altera o conteúdo da tarefa, já que se trata de adicionar operações sem significado a outras da mesma natureza;
- ◆ *Enriquecimento de tarefas* - Esta designação incorpora um conjunto de formas, que procuram conferir ao trabalhador maior responsabilidade e autonomia. Nesta perspectiva os trabalhadores passam a ter o poder de, face à detecção de desvios no processo produtivo, introduzir as necessárias medidas correctivas, mantendo, quando necessário, contacto com os demais trabalhadores que intervêm no processo produtivo, e normalmente passam a ter a possibilidade de definir os seus horários de trabalho. Os estudos produzidos revelam que os trabalhadores abrangidos por programas de enriquecimento de tarefas experimentam um maior sentido de responsabilidade e uma maior discricionariedade na sua actividade, para além de uma maior visibilidade de todo o processo produtivo. Os resultados conseguidos são significativos ao nível da transformação dos comportamentos e das atitudes: queda acentuada dos índices de absentismo, aumento da produtividade, redução significativa das falhas e erros, aumento do nível médio de satisfação, e tudo isto sem variações significativas nos salários. Os estudos académicos produzidos têm demonstrado que os trabalhadores apresentam um melhor desempenho quando detêm o controlo sobre o seu trabalho.
- ◆ *Partilha do posto de trabalho* - Esta opção tende a ser aplicada, ou em profissões extremamente rotineiras, ou em situações em que um trabalhador, devido a constrangimentos externos, se vê impossibilitado de assegurar o integral cumprimento do horário de trabalho e está disponível para a prestação de trabalho em regime de *part-time*, partilhando o seu posto de trabalho, e as remunerações devidas, com outro trabalhador. Sem qualquer consequência sobre o empregador, as principais consequências negativas incidem sobre: a *actividade dos supervisores*, que têm que coordenar a realização de uma mesma actividade executada por mais de uma pessoa; o *relacionamento entre colegas*, dado que exige uma elevada coordenação a fim de que a execução da tarefa seja assegurada; e a *coesão da equipa de trabalho*, que naturalmente sairá afectada. Não interfere, de forma alguma, sobre a natureza e o conteúdo do trabalho;
- ◆ *Tele-trabalho* - As Novas Tecnologias de Informação permitem ao trabalhador estar fisicamente dissociado de um posto de trabalho específico e subordinado a apertadas formas de controlo da sua actividade. Esta modalidade permanece praticamente restrita a profissionais altamente qualificados ou em profissões em que a presença física do trabalhador não seja imperativa.

#### 2.4.3. As Abordagens dos Sistemas Sociotécnicos

Esta abordagem procura que a mudança operada ao nível das tarefas tome em consideração a relação entre as pessoas e as tecnologias que estes usam. A abordagem dos sistemas sociotécnicos está esquematizada na figura seguinte.

## ABORDAGEM DOS SISTEMAS SOCIOTÉCNICOS



FONTE: STEERS, Richard M., "Introduction to Organizational Behavior"; 1991: pp. 283.

A Abordagem dos Sistemas Sociotécnicos identifica dois subsistemas na empresa: o *técnico*, que inclui a forma como o trabalho deve ser feito; o *social*, que se refere às pessoas e à cultura da empresa.

A abordagem sociotécnica atribui papéis de trabalho que visam integrar as pessoas e a tecnologia, no sentido da maximização dos resultados do desempenho numa perspectiva de longo prazo.

Os trabalhos do Tavistock Institute, onde a corrente sociotécnica encontra a sua génese, diferenciam-se pela ênfase colocada na acção, através da resolução de problemas específicos de campo, muito para além da concepção clássica de observação externa dos fenómenos. Principais teorizadores, entre outros, destacam-se E. Trist e F. Emery.

Ao considerar a empresa como um sistema aberto sociotécnico, concluíram que não é possível reorganizar tecnicamente uma instalação fabril sem que haja modificações importantes nas relações sociais e nas condições psicológicas do seu pessoal, e, inversamente, não é possível modificar o clima psicossocial sem modificar as condições tecnológicas e/ou organizacionais que estavam na sua origem.

Enquanto sistema sociotécnico aberto, a empresa é influenciada pelo meio que a circunda, logo as alterações nele produzidas obrigam a uma redefinição no interior do sistema e que passa por múltiplas dimensões, das quais a organização do trabalho é apenas um exemplo.

A uma função de direcção orientada para a regulação e não mais para o controlo interno acresce a necessidade de que quem exerce as funções de execução detenha novas capacidades, tais como a capacidade de aprendizagem, de maleabilidade e adaptabilidade e espírito de iniciativa, e não mais de meros executantes de tarefas simples e rotineiras.

Os *grupos autónomos* constituem o expoente máximo da aplicabilidade da abordagem sociotécnica à realidade empresarial. Com estes grupos, as tarefas passam a ser atribuídas em função das capacidades e competências do grupo, em vez da dos trabalhadores considerados individualmente.

A concessão a estes grupos de algumas das competências tradicionalmente do âmbito restrito dos níveis de gestão, tais como, por exemplo, as decisões relativas à distribuição das tarefas e aos procedimentos a observar no processo produtivo, associada à coesão destes grupos, são consequência da convicção de que o maior envolvimento e sentimento de comprometimento constroem um ambiente de trabalho, onde é mais propícia a inovação e a produção com elevados padrões de qualidade.

### 3. A IMPLICAÇÃO DOS TRABALHADORES

#### 3.1. O INDIVIDUALISMO CONTEMPORÂNEO

A mudança tecnológica é uma força poderosa na alteração das estruturas organizativas e nas relações entre as pessoas pois, para além de criar novos mercados, altera profundamente a forma como se servem os mercados já existentes (BOYD; 1992: 5).

Embora a existência de comportamentos desviantes aos padrões socialmente aceites seja uma constante ao longo da história recente da Humanidade, o forte individualismo que caracteriza as sociedades modernas contemporâneas, a partir principalmente dos anos 70, não é comparável ao verificado nos anos 20.

Durante a segunda década deste século, o individualismo manifestava-se através da recusa perante as imposições de responsabilidade e de dever, procurando a realização fora do espaço das empresas e minando a confiança e o moral no seu interior.

O individualismo contemporâneo traduz-se, igualmente, na não aceitação das normas, mas revela-se na procura da reformulação e da mudança dentro do próprio sistema, em que as pessoas se convenceram que nada é imutável e que a melhor maneira de mudar algo é a partir do seu interior. As instituições perderam o seu carácter sagrado e de intocabilidade.

Esta mudança do modelo de comportamento dos indivíduos é reflexo das mudanças operadas na própria sociedade, em que os indivíduos procuram delinear estratégias inseridas em grupos mais vastos de interesses e em que a própria lógica de mercado se desloca do primado do produtor para a do consumidor.

#### 3.2. A IMPLICAÇÃO: UMA LÓGICA NOVA

A implicação é a noção chave dos anos 80-90 para levar as pessoas a maximizarem o seu contributo para a concretização da eficácia organizacional, da mesma forma que a motivação e a satisfação o procuraram ser nos idos anos 50 e 70, respectivamente.

A razão explicativa para a emergência deste conceito prende-se com o relativo insucesso demonstrado pelos instrumentos disponíveis, em termos de actuação da direcção, para promoverem um maior comprometimento dos trabalhadores, visando obter níveis mais elevados de produtividade. Os incentivos usados procuraram, primeiramente, satisfazer as necessidades humanas, tomando como pressuposto que a motivação no trabalho era indissociável da natureza da tarefa, e, de seguida, pela melhoria da qualidade de vida no trabalho, aparentemente sem muito sucesso, pelo menos na grande maioria dos casos.

A implicação, enquanto factor de eficácia, é definida como uma situação de «...coerência, compatibilidade ou adequação entre a pessoa e o grupo - empresa - em que trabalha», isto é, «...alguém está implicado se e na medida em que o sucesso pessoal próprio passa pelo êxito da empresa para que trabalhe» (THÉVENET: 1986; 45).

PORTER define a implicação como a convicção e aceitação dos objectivos e valores da organização, com a vontade de actuar no sentido das missões e finalidades que a organização estabelece e o desejo muito forte de manter a sua participação na vida da organização (Id.; Ibid.).

THÉVENET (Id.: 46) apresenta o quadro -síntese que diferencia as três orientações:

	Motivação	Satisfação	Implicação
Época	Anos 30	Anos 60-70	Anos 80-90
Objectivos	Desenvolver a performance individual	Remunerar a performance individual	Desenvolver o projecto comum de empresa
Ideias históricas da empresa	Promover o trabalho colectivo	Compensar as dificuldades do trabalho colectivo	Fazer da empresa um projecto cultural
Concepção do indivíduo na empresa	Área da performance individual	Área da performance individual	Negoção-relação entre o indivíduo e a empresa
Objectivos da empresa	Económico	Social	Económico, social, cultural
Nível das políticas	Pessoal	Pessoal	Geral
A empresa quer desenvolver	A sua performance através de motivações diferentes	O bem-estar dos colaboradores	Oportunidades + adesão
Palavras-chave	Objectivos	Resultados	Projectos

<sup>1</sup> HACKMAN, J. R., OLDHAM, G. R., "Motivation through the design of Work", 1976.

<sup>2</sup> Os três estados psicológicos críticos são: *significado experimentado pelo trabalho*, ou seja, o trabalhador deve sentir que o seu trabalho é importante e gera valor; *a responsabilidade experimentada pelos resultados do trabalho*, o mesmo é dizer, os trabalhadores devem sentir-se responsáveis pelo trabalho que desenvolvem; e, *o conhecimento dos resultados*, possível através do *feedback* da qualidade do seu desempenho.



### CAPÍTULO III

## MUDANÇA TECNOLÓGICA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

***«É preciso considerar que não há nada mais difícil de levar a cabo, nem mais incerto de êxito, nem mais perigoso de lidar, do que iniciar uma nova ordem de coisas.»***

Niccolo Machiavelli

*The Prince*

in "Gestão da Qualidade Total", John Banks

***«As organizações que pretendem sobreviver no próximo século terão de convencer os seus líderes a abandonar a sua ambição fútil pelo controlo e de procurar uma solução organizacional que está certamente para além da hierarquia.»***

Langdon Morris

in "EXPRESSO"



## 1. A RUPTURA COM O PLANEAMENTO ESTRATÉGICO<sup>1</sup>

A utilização, durante um longo período de tempo, do Planeamento Estratégico enquanto modelo teórico, destinado a garantir o sucesso económico das empresas, é questionado actualmente no que respeita à sua eficácia. O sucesso económico das empresas, que passa pela sua sintonização com o meio envolvente, resultaria da resolução de um problema do tipo *minimax*: minimizar os efeitos decorrentes das ameaças sobre os aspectos em que a empresa apresentasse maiores vulnerabilidades; e exploração das oportunidades de negócio potenciadas pelos factores em que a empresa detem vantagens.

O objectivo citado anteriormente não é absurdo em si. As premissas em que assenta (estratégia única, obtida por um processo formalizado conduzido pelo gestor de topo e elaborado dentro de um staff restrito de técnicos) é que colocam em causa o modelo.

Naturalmente que o Planeamento Estratégico não é desaconselhado para todas as situações. Contudo, empresas que desenvolvem a sua actividade em sectores extremamente conturbados, em que a inovação é um imperativo, e que carecem de desenvolver um esforço permanente de adaptação, propício a mudanças tecnológicas e organizacionais relativamente profundas, necessitam de uma estrutura organizativa flexível e participativa, incompatível com um modelo centralista e dirigista, onde a concepção é separada da execução.

Ao fixar acções, timings e meios, os planos e os programas (detalhados e rígidos) retiram autonomia aos diferentes níveis e obrigam à execução de algo em que não participaram, não partilham nem acreditam, e, muitas vezes, consideram inexecuível ou mesmo errado. E não nos podemos esquecer que o sucesso de uma estratégia se consegue mais pela adesão, iniciativa e empenhamento dos que a implementam, do que pelo aparente perfeccionismo formal com que se elabora.

O planeamento é, por definição, algo redutor, quer da liberdade individual dos que se situam ao nível da execução, quer, principalmente, da própria realidade que se procura caracterizar por via de um modelo.

Pelas razões expostas, e porque privilegiam a consecussão de uma estratégia materializada na sucessão de planos, que procuram evitar situações que não foram pré-determinadas, o planeamento conduz ao imobilismo e à continuidade.

## 2. NATUREZA, ALCANCE E INTENSIDADE DOS PROCESSOS DE MUDANÇA

A abordagem proposta por AMBLARD (1989: 169) relativamente às situações susceptíveis de colocarem problemas no funcionamento na Empresa, e como tal objecto de mudança, considera a existência de quatro grandes variáveis a saber (*Vidé* quadro seguinte):

- ◆ Do lado dos *homens*: formação, utilização do saber e da experiência;
- ◆ Do lado da *técnica*: integração do controlo de qualidade na definição das tarefas, na concepção dos postos e dos instrumentos ou métodos de trabalho;
- ◆ Do lado da *estrutura*: atribuição das responsabilidades entre operacionais e funcionais, modo de análise dos problemas mais frequentes;
- ◆ Do lado da *cultura*: os valores qualidade são prioritários, as formas de relações habituais favorecem a criatividade e as trocas no interior das equipas de trabalho.

## NATUREZA DAS MUDANÇAS POSSÍVEIS

Incertezas	A mudança com os actores	Gestão das soluções possíveis
Dominante: TECNOLOGIA Deteccção das incertezas: * Condições de trabalho deficientes * Não qualidade * Falta de inovação	Definição do problema com os actores interessados e determinação das incertezas	Concepção dos postos de trabalho: * Reestruturação e enriquecimento das tarefas * Sistemas sociotécnicos; grupos de qualidade * Análise e acção participativa nas condições de trabalho
Dominante: HOMENS * Falta de motivação * Insatisfação * Nenhuma informação ou desenvolvimento pessoal * Nenhuma análise dos problemas repetitivos	Dignóstico e recolha de informações. Definição de orientações.  Confrontação com os diferentes grupos de actores (hierarquias, funcionais, serviços especializados, peritos, grupos de trabalho)	* Práticas de consulta * Intervenções de formação * <i>Team-building</i> * Expressão directa * Análise e resolução de problemas em grupo
Dominante: ESTRUTURA * Enfraquecimento do sistema de informação e de gestão * Deficiências no trabalho inter-serviços * Linha hierárquica demasiado complexa	Plano de Acção e aplicação dos recursos novos  Apoio e defesa de certos actores na fase de lançamento	* Modificação das regras e dos estatutos * Gestão e trabalho por objectivos * Sistema de informação e de gestão previsional Modelos matriciais ou por projectos
Dominante: CULTURA * Suspensão ou «não motivação» * Resistência à mudança * Problema em torno de novos actores	Avaliação dos efeitos obtidos e das descobertas inesperadas	* Valores da equipa dirigente a construir * Desenvolvimento das organizações e negociação da mudança planificada * Novo lugar dos «representantes eleitos do pessoal» nas mudanças

FONTE: AMBLARD, H. in ABRAMOVICI, N.-B., 'Gestão de Recursos Humanos', Editorial Presença, 1989: p. 171.

Pese embora as empresas se vejam compelidas, no seu quotidiano, a desenvolver processos de mudança organizacional, estes apresentam contornos diferenciados no que toca à natureza, ao alcance e à intensidade.

NADLER e TUSHMAN (1990: 79) apresentam uma metodologia de classificação onde se podem incluir os diferentes processos de mudança organizacional desenvolvidos pelas empresas, como forma de melhor responderem às transformações nos campos económico, político, tecnológico e sócio-cultural.

Para chegar à classificação proposta por NADLER e TUSHMAN, estes autores consideram a existência de duas dimensões:

### 1. As mudanças incrementais e as mudanças estratégicas:

- a. As *mudanças incrementais*, que afectam apenas algumas das componentes da organização e cujo principal objectivo se traduz na obtenção de melhorias ao nível da eficácia, sem que se processem modificações ao nível da estratégia, do modo de organização e dos valores vigentes. Alterações na estrutura organizativa, a introdução de novas tecnologias, bem como a

alteração das práticas de gestão de pessoal, são alterações significativas, em termos de impacto, contudo perfilam-se como mudanças incrementais;

- b. As *mudanças estratégicas*, pela sua vez, resultam em transformações organizacionais de âmbito generalizado e incidem sobre questões mais estruturais como, por exemplo, elementos de enquadramento daquilo que a organização é e/ou faz, designadamente ao nível dos valores centrais, da estratégia, das pessoas, da estrutura, e dos processos;

**2. As mudanças reactivas e as mudanças antecipadas:**

- a. As *mudanças reactivas*, que resultam da resposta a acontecimentos externos à organização e que impelem a organização a adaptar-se às novas circunstâncias, de molde a repôr o equilíbrio;
- b. As *mudanças antecipadas*, que são promovidas pela gestão, que procura obter vantagens competitivas pela tomada de decisão de implementar mudanças, que consideram responder a prováveis cenários futuros. Trata-se de um estilo de gestão pró-activo próprio das administrações que têm uma visão do que deve ser a empresa no futuro, a partir da construção prospectiva de hipóteses de cenários.

A combinação das duas dimensões permite uma classificação das tipologias de mudança organizacional conforme se constata no quadro seguinte (Id.; Ibid.: 80):

	Incremental	Estratégica
Antecipada	Sintonização	Reorientação
Reactiva	Adaptação	Recriação

Em suma:

- ◆ A *sintonização* é um processo de mudança incremental e pró-activo (antecipado), que é utilizado para prevenir as consequências de futuros acontecimentos, mas incidindo sobre aspectos parcelares da organização;
- ◆ A *adaptação* é tipicamente um processo igualmente parcelar na sua incidência, pois actua sobre aspectos específicos de funcionamento da organização, e reactivo em termos de *timing* de implementação, porque tem uma vocação de ajustamento;
- ◆ A *reorientação* constitui uma acção preventiva de mudança, face a prováveis alterações futuras, de largo espectro, isto é, incidindo sobre toda a organização, afectando a estratégia da empresa, os seus valores etc.;
- ◆ A *recriação* é, porventura, o tipo de mudança mais dramático a que qualquer empresa pode ter que se submeter. Frequente em empresas que têm necessidade de uma reformulação total daquilo que são e daquilo que fazem, a fim de poderem acalentar a esperança de sobrevivência; este tipo de mudança obriga a adaptações rápidas e eficazes perante acontecimentos que não dominam, porque para além de exógenos já aconteceram, e cujas respostas poderão não ser as mais adequadas, quando as medidas tomadas produzirem os seus efeitos, dado que a realidade não pára.

NADLER e TUSHMAN (Id.: 80) apontam, a partir de investigações produzidas sobre algumas empresas, quanto às consequências ao nível dos seus ciclos de vida, após a implementação de mudanças organizacionais estratégicas:

- ◆ *As mudanças estratégicas são necessárias.* A necessidade de orientar a empresa para uma resposta rápida e eficaz aos desafios externos que lhe são colocados, obriga a realizar mudanças organizacionais estratégicas, quer estas se processem reactivamente, quer de forma antecipada. A própria descontinuidade das alterações do meio envolvente prefigura a impossibilidade de as empresas desenvolverem, exclusivamente, um processo sistemático e progressivo de mudanças de impacto reduzido ou incremental;
- ◆ *As recriações são o tipo de mudança mais arriscado.* O risco mais elevado decorre, como foi já referido, do facto do processo se iniciar sobre condições particulares de crise e de extrema pressão do tempo, que impõem resultados imediatos. Outras dificuldades se colocam a este tipo de mudança, que resultam da necessidade de transformar os valores nucleares da organização, e, em bastantes casos, à substituição da própria equipa dirigente, criando incertezas e desorientação junto dos seus membros, factores geradores de resistência à mudança e o surgimento de focos de conflito;
- ◆ *As reorientações aparecem associadas a mudanças de sucesso.* A disponibilidade de tempo confere à administração de topo as condições para a preparação da mudança: ruptura com os valores tradicionais e afirmação dos novos valores, mais consentâneos com a nova estratégia, a nova estrutura e os novos processos; para a construção de coligações; e para o *empowerment* dos seus membros, no sentido de estes se tornarem mais eficazes no novo quadro organizacional. Não se julgue, contudo, que as reorientações são desprovidas de risco. Precedendo as novas condições em que se julga que a empresa irá operar, todos os desvios em relação às expectativas e previsões serão convertidos em ameaças, que poderão comprometer o sucesso da estratégia e das políticas adoptadas.

Segundo os mesmos autores, as diferentes tipologias de mudança organizacional resultam em diferentes estilos de liderança. Considerando a necessidade de restringir o âmbito de análise do nosso trabalho, não será nossa preocupação analisar exaustivamente os estilos e os requisitos de liderança que tornam efectivo esse processo. De forma necessariamente breve algumas ilacções podem ser sumariadas (Id.; Ibid.: 81):

- *As mudanças organizacionais estratégicas* apelam a um grande envolvimento dos executivos de topo, particularmente quando a equipa dirigente foi objecto de substituição, na iniciação e na condução do processo. O estilo de liderança adequado ultrapassa o mero exercício de uma liderança carismática, sendo imperativo que os líderes detenham competências instrumentais aptas à concepção de novos papéis, à constituição de equipas de trabalho e de sistemas de apoio ao processo de mudança. Capacidades institucionais que operacionalizem o processo de liderança em toda a extensão da organização são, igualmente, requeridas;
- *As mudanças organizacionais incrementais*, dado que não determinam alterações profundas no *status quo*, o papel da liderança de topo deixa de ser considerado um elemento-chave de sucesso no processo de mudança. As estruturas de poder e o exercício normal das funções de gestão de nível

intermédio são o bastante para o sucesso do projecto e podem actuar, de forma coordenada, com estruturas paralelas criadas especificamente para a transição, como é o caso dos grupos de projecto.

### **3. A MUDANÇA ORGANIZACIONAL: A INTRODUÇÃO DA FLEXIBILIDADE**

A implementação de processos de inovação, tendentes a conseguir melhorias de competitividade a par de uma maior atenção ao factor humano, deve tomar como pressuposto básico de que, mesmo antes de se fazer a opção por uma nova solução tecnológica, é prioritário repensar a organização em questões nucleares como, por exemplo, a missão, políticas e estratégias, a estrutura organizativa (e, logo, as relações de poder e o processo decisional), a organização do trabalho e as qualificações, os meios e os recursos informacionais e comunicacionais. A não consideração desta fase fundamental do processo de mudança origina processos de inovação exclusivamente de cariz técnico não optimizadores e reprodutores do modelo técnico-organizativo anterior, com todas as suas vicissitudes e limitações.

### **4. A GESTÃO DA MUDANÇA**

A condução da mudança, que tome em consideração os objectivos, os recursos e as estratégias dos actores, é tão importante como a natureza das próprias mudanças. Afigura-se, portanto, importante distinguir e tornar complementares as seguintes etapas (AMBLARD; *Id.*: 170):

1. Os processos de informação ascendente e descendente;
2. Os processos de consulta relativamente a projectos exactos;
3. Os processos de participação dos diferentes actores envolvidos pela mudança;
4. Os processos de avaliação das acções iniciais.

A inovação técnico-organizativa e a introdução de novos métodos de gestão só encontrará receptividade, e consequentemente sucesso, junto dos indivíduos e dos grupos atingidos pela mudança, se estes sentirem que essa mudança é benéfica, não só para a empresa, como para eles próprios. Para que tal aconteça, é imprescindível que sejam preparados para a mudança, que a compreendam, que a sintam como necessária, que se sintam envolvidos no projecto como se fosse sua pertença.

Este sentimento de comprometimento com a empresa não é imediato, nem tão pouco resulta de geração espontânea ou de afiliação por osmose. A participação de todos os que irão ser afectados, nas diversas fases do processo, recorrendo às mais diversificadas formas de envolvimento, é uma questão crucial que produz, invariavelmente, os resultados seguintes (KOVÁCS; 1992: 47):

- ◆ Aceitação da mudança pelos abrangidos;
- ◆ Identificação com os objectivos;
- ◆ Melhoria das relações entre a direcção e os trabalhadores;
- ◆ Melhor e mais rápida adaptação às mudanças introduzidas;
- ◆ Melhoria da qualidade da tomada de decisões;
- ◆ Melhor utilização das competências.

Níveis superiores de eficácia económica e de satisfação das pessoas são, assim, conseguidos pela promoção de práticas participativas na empresa, cuja ausência é fomentadora de instabilidade e de

conflitualidade, traduzível num clima de tensão e de hostilidade nas relações entre as partes, e na obtenção de resultados substancialmente inferiores aos esperados.

Para que a mudança a operar numa empresa seja efectiva, ela deve ser dirigida à sua totalidade e gerida de forma global e integrada, na estreita observância dos seguintes princípios (ROTLLAND; 1995: 74):

1. *A empresa deve ser puxada e não empurrada*, ou seja, a preocupação deve ser dirigida no sentido de uma nova visão centrada em novos objectivos, ambos necessariamente aceites e partilhados por todos os envolvidos na mudança, através da atribuição de novas responsabilidades, da concepção de um novo sistema de recompensas, e do acesso a acções de formação e desenvolvimento. A mudança cultural, com a aceitação dos novos valores, surgirá como consequência natural e não porque os gestores devam centrar a sua preocupação em mudar a cultura;
2. *O futuro deve ser visualizado de forma clara por todos e assumido como atingível*. Sem que todos os envolvidos tenham uma percepção clara daquilo que irá ser a empresa no futuro, de qual irá ser o contributo de cada um e de que forma e quais os meios para o atingir, será impossível gerar motivação e envolvimento, bem como retirar mais e melhor de cada um;
3. *A mudança deve ser gerida como um processo integrado*, pela consideração das diversas componentes capazes de conferir um desempenho mais competitivo: tecnologia, processos e pessoas. A inovação tecnológica e o redesenho de processos serão insuficientes se se esquecer que são as pessoas que cumprem os procedimentos e realizam as tarefas. A implementação da mudança deverá tomar em consideração as alterações a desenvolver em cada uma das componentes (e a ordem de intervenção sobre cada uma delas está longe de ser irrelevante!);
4. *O envolvimento e a participação devem ser promovidos*, pois não existe adesão sem que as pessoas, que irão ser afectadas pela mudança, participem e se envolvam abertamente na sua criação, e todo e qualquer processo de mudança gerado e gerido fora deste quadro, confrontar-se-à com dificuldades, muitas vezes intransponíveis, na sua implementação;
5. *A aprendizagem, a formação e a coordenação devem ser fomentados*, pois a visão tradicional de aprendizagem no posto de trabalho não deixou de ser importante, mas não é suficiente. Importa que, simultaneamente, todas as pessoas tenham acesso a acções de formação, dentro e fora da empresa, a fim de tomar contacto e apreender novos conceitos e adquirir novas atitudes. Trata-se, não tão só de adquirir novas habilidades de índole exclusivamente profissional, mas de se sujeitarem a um novo processo de educação. Por outro lado, a natureza e o conteúdo das tarefas implica uma maior coordenação, o que rompe com a visão tradicional de isolamento no processo social de fabrico;
6. *O empenho da administração de topo é crucial*, pois sem o envolvimento pessoal, aberto e directo, da gestão de topo, o processo de mudança e a concretização das expectativas podem sair comprometidas. Detendo uma visão global da empresa e dispondo da autoridade para proceder às necessárias mudanças instrumentais (por exemplo, no sistema de recompensas e no quadro das funções), um maior empenhamento da gestão de topo determina a forma como os restantes trabalhadores da empresa percebem a prioridade e a credibilidade do processo de mudança.

## 5. A INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

### 5.1. CONCEITO DE TECNOLOGIA

O conceito que se aceita como definidor do termo «*tecnologia*» é fundamental para perceber os impactos produzidos no ambiente organizacional devido a processos de inovação tecnológica. A partir da definição proposta por HULIN e ROZNOWSKI (1985)<sup>2</sup> é possível identificar os seguintes elementos caracterizadores:

- ◆ Integra competências, equipamento e conhecimento;
- ◆ Explicita a existência de matérias-primas e de um processo transformativo;
- ◆ Introduce a nuance do *output* poder ser consumido no interior da própria empresa, bem como a possibilidade de múltiplas e diversas tecnologias no interior de uma mesma organização;
- ◆ O conceito de processo confere-lhe um carácter dinâmico, evolutivo.

GOODMAN (1990: 48) distingue quatro componentes num sistema tecnológico:

1. *Equipamento*, que pode ir desde uma simples ferramenta a um complexo e programável equipamento e onde se inclui hardware e software;
2. *Materiais*, que representam o objecto sobre o qual se vai trabalhar ou objectos vivos ou inanimados necessários para a transformação de um objecto específico;
3. *Ambiente físico*, que se refere ao contexto físico onde a transformação toma lugar;
4. *Programas*, compostos por regras e procedimentos utilizados no processo de transformação: Alguns dos programas estão organizados em tarefas; outros associam tarefas e processos produtivos.

A partir da consideração destes quatro componentes é possível retirar algumas ilacções:

- ◆ *A mesma tecnologia pode ser configurada de diferentes formas e produzir o mesmo resultado* - Não é suficientemente relevante analisar os impactos de qualquer tecnologia *per si*, já que diferentes configurações produzem impactos diferentes, daí que seja prioritário começar por analisar as configurações adoptadas. Por outro lado, embora diferentes configurações possam produzir os mesmos resultados, o processo de transformação pode ser diferente, daí que conhecer as configurações e processos específicos seja uma questão relevante;
- ◆ *Alterações em um ou mais componentes do sistema tecnológico podem afectar múltiplas actividades, interacções ou actividades de trabalho relacionadas* - A preocupação em analisar cada impacto numa questão individualizada (ex: exigências de qualificação de uma dada profissão) é vã, pois conduz a resultados parciais;
- ◆ *A tecnologia é mais heterogénea do que homogénea ainda que num mesmo contexto organizacional* - A análise dos impactos deve processar-se em níveis particulares de observação com uma tecnologia específica e aí, então, homogénea;
- ◆ *A visão tradicional e unidireccional de que mudanças tecnológicas determinam mudanças organizacionais é infundada, já que o inverso pode ser verdadeiro* - O individual é tanto influenciável por uma como por outra forma de mudança, logo cada uma destas formas deve ser encarada como uma parte do total. Os resultados da mudança devem ser equacionados à luz das próprias relações que se estabelecem entre estas duas vertentes da mudança.

## 5.2. CLASSIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DAS NOVAS TECNOLOGIAS

A terceira revolução industrial corresponde a um processo de mecanização a partir da aplicação de três linhas de desenvolvimento tecnológico - as telecomunicações, a computação e a electrónica - ao nível da coordenação e controlo do processo de transformação produtiva e da organização das tarefas (McLOUGHLIN e CLARK; 1990: 7).

Segundo BUCHANAN e BODDY (Id.; Ibid.) as tecnologias de informação e computação conferem novas potencialidades ao nível de:

- ◆ *Recolha de informação* - Com a disponibilidade de meios electrónicos, activados automaticamente ou por acção humana, para a acumulação, recolha, monitorização, detecção e aferição da informação, com base em sensores, monitores, etc.;
- ◆ *Armazenamento da informação* - Com processos de conversão dos dados em registos, susceptíveis de serem reconhecidos pela linguagem-máquina para efeitos de armazenamento;
- ◆ *Manipulação da informação* - Que envolve a organização e análise automática de registos, independentemente do seu formato gráfico;
- ◆ *Difusão da informação* - Que consiste na possibilidade de permutar e partilhar informação entre sistemas, através de processos de transmissão e de acesso/visualização.

Segundo os mesmos autores, as potencialidades citadas conferem a possibilidade de automatizar o controlo das operações de trabalho, pois:

- ◆ O equipamento fornece ao operador o necessário *feedback* informativo para que o controlo do equipamento e/ou do processo pelo operador seja mais eficaz;
- ◆ O equipamento ou o processo podem ser controlados de forma computadorizada, através de uma pré-determinação da sequência ou do ciclo de operações;
- ◆ Os desvios detectados em relação aos standards fixados podem ser medidos e as acções correctivas implementadas a partir do computador.

As novas tecnologias (NT) podem, igualmente, ser utilizadas na promoção da uma maior integração organizacional, considerando que facilitam o acesso à informação às diferentes áreas e níveis, aumentam consideravelmente a velocidade com que a informação circula entre as pessoas e os grupos, para além de permitirem informações instantâneas sobre os níveis de performance em áreas cruciais e vitais. Esta integração pode conduzir a opção por processos de controlo dentro dum *continuum* entre a centralização no topo e uma total autonomia pelos indivíduos e pelos grupos das respectivas actividades de trabalho.

As novas tecnologias da informação e computação fornecem múltiplas possibilidades de aplicação ao nível dos processos produtivos. Vejamos de seguida algumas das aplicações ao nível da concepção e fabrico:

CONCEPÇÃO E FABRICO

Computer Aided Design and Drafting (CAD)/ Projecto e desenho assistido por computador

- Análise quantitativa
- Gráficos interactivos

Computer Aided Manufacture (CAM)/ Fabrico assistido por computador

- Computer Numerical Control (CNC)/Controlo numérico computadorizado
- Robótica

Flexible Manufacturing Systems (FMS)/ Sistemas flexíveis de produção

Computer Integrated Manufacturing (CIM)/ Produção integrada por computador

- CAD/CAM

- Computer-Aided Production Planning (CAPP)/ Planeamento da produção assistida por computador

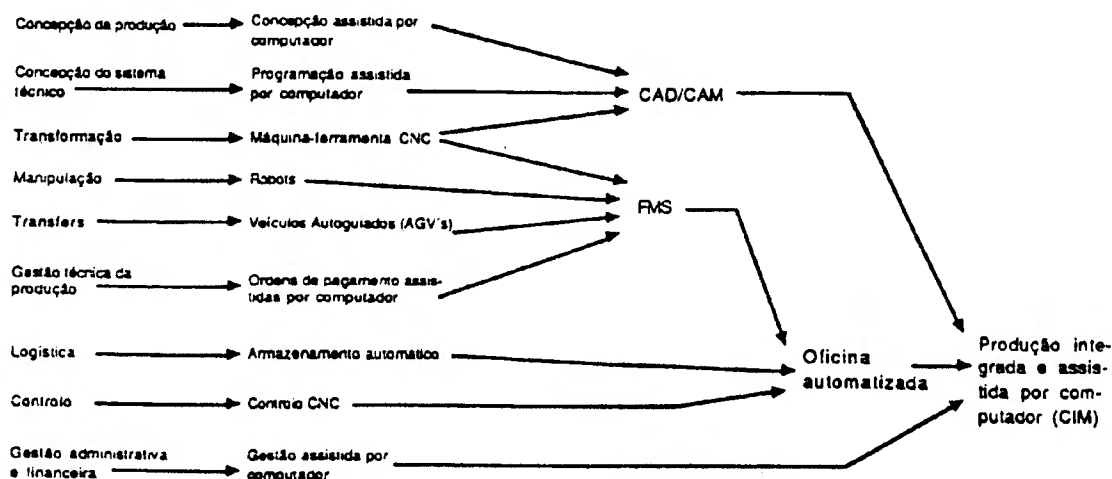
- Computer-Aided Measurement and Test (CAMT)/ Teste e medida assistida por computador

FONTE: Adaptado de McLoughlin e Clark, 'Technological Change at Work', Redwood Press Limited, 1990: p. 12.

Estas aplicações poderão resultar em diferentes graus de integração conforme se ilustra na figura seguinte:

GRAUS DE INTEGRAÇÃO DAS TECNOLOGIAS AVANÇADAS

(Exemplo de integrações sucessivas de aplicação: produção sequencial de pequenas e médias séries.)



FONTE: KOVÁCS, Ilona et all, 'Mudança tecnológica e organizacional na indústria portuguesa'; 1993: pp. 23.

5.3. A MUDANÇA TECNOLÓGICA NO TRABALHO

5.3.1. A Abordagem Contingencial

A Teoria da Contingência, refutando a tese do *one best way*, partia do pressuposto-base de que as formas mais adequadas para organizar e gerir a produção, em cada situação específica, dependiam da natureza de um conjunto diversificado de factores contingenciais como, por exemplo, o mercado dos produtos, o mercado do trabalho, a dimensão da organização e a tecnologia utilizada. A consideração da tecnologia enquanto factor determinante da estruturação do trabalho e da organização preconizada por Joan Woodward insere-se no desenvolvimento dessa teoria.

Os estudos empíricos realizados por Woodward levaram-na a concluir que a "situação tecnológica"<sup>3</sup> específica de uma dada empresa, ou seja, face a uma dada tecnologia, a garantia de sucesso só é

possível se se adoptar um determinado modelo de organização. No conceito de "*Organização*", segundo Woodward, apenas se encaixava o sistema de controlo de gestão utilizado pela empresa.

Woodward sugeria que as tecnologias avançadas de fabricação conduziam a um modelo específico de sistema de controlo de gestão, o qual, por sua vez, tinha implicações ao nível do conteúdo do trabalho e das relações entre os níveis de gestão e de execução. Os estudos empíricos realizados permitiram a Woodward identificar onze tipos diferenciados de sistemas de produção, englobados em três categorias (produção unitária e em pequenas quantidades; produção em grandes quantidades e produção em massa; e produção automatizada em processo contínuo), e a tipificação dos sistemas de controlo, tomando em consideração duas dimensões: a primeira, que tinha a ver com base pessoal ou impessoal do controlo; a segunda, que se prendia com o grau de integração do sistema de controlo.

As investigações de Woodward, em termos de consequências da excessiva automatização dos sistemas de produção, conduziram às seguintes conclusões (Id.; Ibid.: 33):

- ◆ A redução do envolvimento humano nas tarefas de transformação;
- ◆ O aparecimento de novas tarefas com responsabilidades ao nível da monitorização do processo de trabalho;
- ◆ Formas de organização do trabalho e de conteúdo das tarefas, baseado nas equipas de trabalho;
- ◆ Substituição da supervisão humana pelo controlo mecânico das tecnologias;
- ◆ Maior harmonia nas relações sociais no âmbito da empresa.

As críticas ao "*determinismo tecnológico*" de Woodward têm diferentes proveniências e argumentações diferenciadas.

O primeiro conjunto de críticas é interior à própria abordagem contingencial e prende-se com os vícios metodológicos cometidos no processo de investigação, acusando Woodward de partir com ideias pré-concebidas sobre o papel desempenhado pela tecnologia.

O segundo conjunto de críticas, mais heterogéneo, contesta o primado da tecnologia e apontam, consoante as perspectivas, para outros factores para explicar a escolha do modelo de organização, dos quais se realçam:

- ◆ O contexto e o próprio processo social em que as tecnologias são introduzidas, pois a tecnologia é introduzida num suporte, que é resultado de escolhas sociais e de processos políticos, que moldam a forma e a orientação do processo de inovação tecnológica;
- ◆ A importância da prerrogativa de escolha da administração de topo, orientação que é uma derivação da anterior, que tende a valorizar o papel dos gestores de topo, conferindo-lhes autonomia em relação aos constrangimentos da própria tecnologia e margem de manobra quanto à via para a obtenção de sucesso empresarial;
- ◆ A conceptualização de um modelo que apela à existência de consensos entre os interesses da gestão e os da força de trabalho, retirando o carácter politizado ao processo de mudança tecnológica e defendendo que não existem conflitos potenciais entre as partes na inovação tecnológica. É mais provável a existência de tensões entre áreas funcionais, do que manifestações de resistência por parte da força de trabalho (ou dos seus representantes), e se as últimas ocorrem, tal facto deve-se a uma certa incapacidade de comunicação da administração.

### 5.3.2. A Teoria do Processo de Trabalho

Esta teoria, na linha de pensamento de K. Marx e protagonizada por Harry Braverman, tende a considerar a inovação tecnológica como uma via seguida pelas empresas actuais para obterem uma maior remuneração do capital e, simultaneamente, para reforçarem o controlo sobre a força de trabalho. Nesta perspectiva, a crescente automatização surge como um instrumento de desqualificação e de redução da autonomia dos trabalhadores.

Tal lógica de pensamento assenta no postulado da conflitualidade permanente entre os factores de produção trabalho e capital, em que os detentores do último celebram um contrato com os do primeiro, criando uma relação de poder desequilibrada. Esse desequilíbrio, consubstanciado nalguns poderes, como os de direcção e disciplinar, permite aos detentores do capital uma discricionariedade no que respeita ao conteúdo do trabalho e às condições e à forma como e quando este se efectua.

A visão de Braverman de conflitualidade e de antagonismo do processo de controlo afasta-se, nitidamente, da conceptualização de sistema de controlo de Woodward, que encara a consensualidade e a harmonia de interesses entre as partes como algo desejável e a procurar.

Segundo Braverman (Id.; Ibid.: 36) a automação crescente tem conduzido a um reforço do taylorismo e dos seus pressupostos-base [assiste-se a uma desqualificação do trabalho, com a crescente fragmentação das tarefas a exigirem mais esforço físico que intelectual (não confundir esforço intelectual com a necessidade do trabalhador se manter concentrado durante a execução da tarefa!) e a uma concentração progressiva, nos diferentes níveis de gestão, das funções de planeamento e de decisão para o controlo da execução das tarefas], já que faculta à gestão meios muito mais eficazes de controlo sobre o processo de trabalho do que os proporcionados pela supervisão humana directa dos próprios métodos tayloristas.

Não se julgue, todavia, que o reforço das possibilidades de controlo das novas tecnologias é assumido, por Braverman, como uma inevitabilidade, ao estilo do determinismo tecnológico protagonizado por Woodward. Tal facto decorre, pura e simplesmente, dos imperativos da lógica do modo de produção capitalista, isto é, a obsessão pelo lucro, pretendendo Braverman argumentar que num sistema social diferente seria possível a inovação tecnológica e, ao mesmo tempo, implementar formas de organização do trabalho compatíveis com níveis mais elevados de qualificação e de autonomia.

Críticas a esta visão pessimista de Braverman são passíveis de serem encontradas mesmo nos que lhe são ideologicamente próximos, como, por exemplo Friedman, Thompson e Storey<sup>4</sup>, que contestam a forma simplista como a questão é analisada, designadamente o cariz fatalista e irreversivo da tendência para a passividade e para o conformismo da força de trabalho que se depreende da construção teórica de Braverman.

### 5.3.3. A Abordagem da Escolha Estratégica: escolha, negociação, e o processo de mudança tecnológica

As "*abordagens de acção*"<sup>5</sup>, que tendem a considerar as organizações enquanto entidades resultantes da acção e decisão políticas conscientes de actores e grupos de actores, constituem o referencial para todos os que recusam analisar as consequências da mudança tecnológica no trabalho à luz de

concepções determinísticas do ponto de vista tecnológico ou como corolário natural do desenvolvimento do capitalismo, mas o fazem considerando que tal é resultado de escolhas sociais e de processos negociais realizados no interior da organização pelos diferentes actores.

Um contributo deveras importante nesta linha de pensamento deve-se a John Child que, em 1972, introduziu o conceito de "*escolha estratégica*", realçando o papel que a opção da administração detém ao nível da configuração da organização e do trabalho, minimizando, desta forma, a centralidade da tecnologia.

McLOUGHLIN e CLARK (Id.: 41) realçam a importância que o conceito de "*escolha estratégica*" confere a questões como "*quem e como se decide na organização?*" e "*porque motivo tais decisões ocorrem?*". A resposta a estas questões permite confirmar que os processos de mudança tecnológica, e as suas consequências, não se desenvolvem à margem dos interesses e objectivos dos actores organizacionais, mas, pelo contrário, que questões centrais para a organização, como os objectivos organizacionais de longo prazo, a afectação de recursos e o desenho organizacional, são objecto de formulação de alianças e de coligações de interesses dos grupos de poder dominantes no interior da organização.

O conceito de "*escolha estratégica*"<sup>6</sup> assenta em duas ideias chave: *em primeiro lugar*, as coligações de poder dominantes não têm forçosamente que coincidir com os detentores formais do poder, para além de que a formação de coligações obedece à prossecução de objectivos específicos, podendo coexistir várias coligações com geometria variável; *em segundo lugar*, embora as escolhas estratégicas sejam formuladas pelos gestores de topo, estas podem ser influenciadas e mesmo alteradas em função de coligações de poder que sejam celebradas, quer ao nível da execução, quer nos níveis intermédios de gestão, deixando margem de manobra a todos os actores organizacionais, desde que, de alguma forma, sejam detentores de recursos de poder.

McLOUGHLIN e CLARK (Id.: 43) consideram que qualquer processo de mudança é susceptível de levantar questões processuais e questões substantivas.

As *questões processuais* são as que se prendem com a forma como a tecnologia é introduzida e quem deve ser envolvido nesse processo, e têm sido a área privilegiada de discussão, quanto ao papel a desempenhar pelos trabalhadores e seus representantes (os sindicatos, por exemplo) no processo de tomada de decisão sobre os resultados da mudança e sobre as formas de que esse envolvimento se reveste (informação, consulta, decisão conjunta, etc.).

As *questões substantivas* são as que incidem sobre os conteúdos do envolvimento (exigências de qualificação, conteúdo das tarefas, sistemas de incentivos e de recompensa, etc.) e que podem requerer nas diferentes fases do processo, por parte dos actores organizacionais, uma escolha consciente, seja ela de negociação, seja de indiferença.

As questões que se levantam são, habitualmente, catalogadas em questões do foro do:

- ◆ *Emprego* - Em que se incluem os salários, os níveis profissionais, os horários de trabalho e a segurança de emprego, tradicionalmente objecto de negociação colectiva entre os sindicatos e as entidades patronais;

- ◆ *Controlo* - Que contemplam aspectos como as tarefas e as exigências de qualificação, o conteúdo do trabalho, a organização e supervisão, que têm cada vez mais importância para quem trabalha e que raramente são objecto de negociação colectiva;
- ◆ *Estratégico* - Que se reportam a áreas tradicionalmente prerrogativa da gestão de topo e que cada vez mais são consideradas como necessariamente objecto de um maior envolvimento por parte da força de trabalho e dos sindicatos, no processo de tomada de decisão, e que abarcam questões centrais para a definição da própria organização, de que são exemplo, entre outras, a introdução de novos produtos, a tipologia da tecnologia a utilizar e o desenho do *layout*.

#### 5.4. O INDIVÍDUO E A TECNOLOGIA

A forma como o indivíduo percebe a tecnologia e constrói essa imagem é determinante no que respeita ao sentimento do indivíduo em relação à tecnologia e à forma como se utilizará dela no futuro. Nesta matéria GOODMAN (Id.: 53) considera que existem cinco processos críticos:

1. A *sociação*, onde os indivíduos adquirem conhecimentos específicos e competências sobre uma dada tecnologia, mas, sobretudo, constroem orientações afectivas e avaliativas;
2. O *comprometimento/envolvimento*, processo cuja relevância justifica análise posterior mais aprofundada;
3. A *distribuição de recompensas*, idem;
4. O *teste e reconcepção*, com uma primeira fase, onde se recolhem dados sobre a performance de uma parte da tecnologia, e, numa segunda fase, onde se processam reconfigurações, visando ultrapassar problemas detectados e melhorar performances;
5. A *difusão*, processo de alargamento da tecnologia à restante parte da empresa, com a institucionalização no ambiente social, extravazando a esfera do individual. A generalização do uso da tecnologia permite a consensualização de normas e valores, reduzindo a fragilidade induzida por uma introdução parcial da tecnologia no quadro organizacional.

O *comprometimento/envolvimento* passa pela adequação de certos comportamentos do indivíduo face à nova realidade tecnológica. O grau de envolvimento depende, directa e positivamente, da clareza, da revogabilidade, do voluntarismo e da publicidade de cada acto ou decisão. Um maior grau de envolvimento do indivíduo reforça um maior positivismo em termos de comportamentos, atitudes e valores.

O processo de envolvimento em relação a um dado processo de inovação tecnológica obriga, embora pareça paradoxal, a uma redução do grau de envolvimento em relação à tecnologia que se visa substituir. Vindo de um processo de reforços positivos, acumulados ao longo de um período de tempo significativo, resultado de comportamentos conformes, a necessidade de desinvestimento emocional-afectivo passa pela criação de condições que levem o indivíduo a desejar a mudança para uma nova tecnologia, sobre a qual o indivíduo construiu expectativas positivas.

A construção de expectativas positivas pode passar, embora de forma parcial, pelo citado processo de distribuição de recompensas.

O processo de distribuição de recompensas, nas suas diferentes formas, tem implicações ao nível das orientações afectivas do indivíduo em relação à tecnologia. A intervenção faz-se:

- ◆ *Ao nível dos valores* - Procurando dosear o optimismo em termos de expectativas já que a confrontação com aspectos menos positivos, ou mesmo negativos, não esperados gera situações de frustração e de revolta;
- ◆ *Ao nível dos custos e benefícios* - As pessoas devem ser alertadas para os benefícios e para os custos, designadamente os sociais, que decorrem da inovação, não só para os esperados, mas também para os potenciais;
- ◆ *Ao nível das fontes de reconhecimento e de recompensa* - As formas de reconhecimento e de recompensa devem ser habilmente geridas, quer as que resultam em benefícios pecuniários ou facilmente contabilizáveis monetariamente, quer os que assentam em formas de reconhecimento social e que conferem prestígio e *status*. As recompensas devem tomar em consideração as diferenças de envolvimento, particularmente no que se refere ao ciclo da inovação e aos papéis desempenhados nesse ciclo.

O comprometimento entre as pessoas e as organizações ocorre mais facilmente quando os seus objectivos coincidem com os das organizações. Tal como refere BOYD (Id.: 39), um bom ponto de partida, para identificar as causas que justificam a ausência desse comprometimento, é procurar analisar os desfasamentos que criam barreiras entre os gestores e os empregados. O mesmo autor divide esses desfasamentos em três categorias:

- ◆ *Das compensações* - Que se prendem com as políticas seguidas em termos de remunerações e de prémios e complementos salariais e dos critérios que as sustentam. O leque salarial deixa antever uma forma objectiva de valoração do desempenho, da competência e da capacidade de cada indivíduo, que poderão ser percebidas pelos indivíduos como manifestas injustiças relativas e originar situações de desmotivação;
- ◆ *Entre as expectativas criadas e a realidade concreta* - A partir das experiências vividas e da interpretação das práticas da empresa, os indivíduos formulam expectativas quanto aos objectivos a atingir e aos papéis a desempenhar num futuro próximo. A formulação de metas em patamares superiores aos exequíveis, normalmente bastante mais elevadas que as atingidas no passado, gera frustração e demissão, e tudo porque as direcções das empresas são incapazes de comunicarem aos seus colaboradores o que é que a organização deseja e espera que venha a ser o seu contributo. Esta situação é particularmente visível quando a organização enceta novas práticas e novas metodologias de gestão, reclamando a colaboração da generalidade dos colaboradores e as recompensas face aos objectivos conseguidos são restritas a um número muito restrito; ou, ainda, quando a empresa apregoa a implementação de uma nova política salarial com base nas competências adquiridas e na prática, quando observados os requisitos, tal não acontece;
- ◆ *Da concretização dos objectivos* - As profundas reestruturações operadas nas empresas, que reduzem substancialmente as oportunidades de progressão na carreira e aumentam significativamente a precariedade do vínculo laboral.

Ultrapassar estes desfasamentos surge como o maior desafio colocado à direcção de uma empresa, se se pretender que os empregados se sintam empenhados e comprometidos na prossecução dos

objectivos organizacionais. A solução passa, normalmente, pelo alinhamento entre quatro elementos: a missão, os objectivos e a estratégia da organização, e o sistema de recompensas.

Uma visão clara do que se pretende que venha a ser a empresa, quais os objectivos a atingir e a estratégia a adoptar para tal, bem como ainda a forma e a medida das recompensas em tal caso, são imperativos a observar.

A ambiguidade e a conflitualidade de papéis são as formas mais frequentes de que se reveste o desfasamento entre as expectativas criadas e a realidade concreta, sendo a primeira reflexo dos indivíduos não terem expectativas claramente definidas, e a segunda, quando as expectativas de um são conflituais em relação a terceiros. Quase sempre, contudo, este desfasamento resulta da consideração de pressupostos errados na formulação das expectativas: partem sempre de hipóteses construídas a partir de resultados do passado, sem considerar as possibilidades perspectivadas no presente ou no futuro (Id.; *Ibid.*: 92).

A metodologia proposta por BOYD (*Id.*: 93), que este considera ser possível independentemente do estilo de gestão adoptado, assenta em duas fases protagonizadas pelos gestores:

1. A clarificação dos objectivos, papéis e expectativas dos empregados;
2. A integração desses elementos no quadro da estratégia adoptada pela empresa.

*Intrapreneurship* é um conceito actualmente divulgado como forma de reforçar a coesão organizacional, criando condições e encorajando os empregados a desenvolverem novos processos e novos produtos e/ou serviços dentro do quadro organizativo. Fomentando a implementação prática da criatividade e inventividade dos empregados, potencia-se o sentimento de auto-direcção e alarga-se, de forma objectiva, as oportunidades de recompensa dos mais aptos, ao mesmo tempo que na empresa se introduz um clima favorecedor da inovação.

Esta metodologia afigura-se como bastante potente na conciliação dos objectivos organizacionais com os dos indivíduos.

## 5.5. NT E A AUTONOMIA DOS GRUPOS DE TRABALHO

### 5.5.1. Condições para o desenvolvimento da autonomia

Abordado que foi o impacto das NT no plano individual, resta equacionar o impacto que estas encerram ao nível dos grupos de trabalho. SUSMAN (1990: 87) coloca, neste âmbito, entre outras, duas questões que nos parecem centrais: *De que forma as NT são compatíveis com a autonomia dos grupos de trabalho? Em caso afirmativo, que tipo de autonomia?*

Para responder a estas questões torna-se relevante proceder a uma breve referência aos *Grupos de Trabalho Autónomos*.

Os *Grupos de Trabalho Autónomos* foram introduzidos pelos gestores que acreditavam que os membros desses grupos eram mais capazes de tomar decisões e de coordenar o seu trabalho que os seus supervisores. A fixação de objectivos de produção, a distribuição de tarefas e a avaliação dos progressos nas realizações eram algumas das actividades desenvolvidas em reuniões de grupo.

Decisões mais acertadas, redução dos níveis hierárquicos e a disponibilidade de uma força de trabalho altamente motivada eram os benefícios esperados pelas empresas. Os trabalhadores

beneficiariam por adquirirem mais competências, por terem um trabalho mais interessante, mais variado e mais desafiante, e, provavelmente, por obterem remunerações mais elevadas [(LAWLER, 1986); Id.; Ibid.: 95]].

Retomando a questão do impacto das NT na autonomia dos grupos de trabalho, uma das formas de abordar é analisando o impacto ao nível das condições favoráveis ao desenvolvimento dessa autonomia, independentemente do tipo de tecnologia. DAVIS e WACKER [(1987); Id.; Ibid.: 969] consideram como favoráveis as seguintes condições:

1. Quando o trabalho não seja totalmente desqualificado;
2. Quando o grupo de trabalho pode ser identificado como uma unidade com significância no contexto global da empresa, bem como os seus *inputs* e *outputs*,
3. Quando o turnover ao nível do grupo pode ser reduzido ao mínimo;
4. Quando estão definidos os critérios de avaliação de desempenho, quer para o grupo, quer para os seus membros;
5. Quando é possível um *feedback* atempado;
6. Quando o grupo tem meios para medir e controlar os pontos críticos do seu fluxo de trabalho;
7. Quando as tarefas são altamente interdependentes, pelo que os membros do grupo têm de trabalhar em conjunto;
8. Quando a aquisição de competências transversais seja desejada e estimulada pela administração;
9. Quando os cargos podem ser em grupo e as tarefas individualizadas.

Relativamente às condições 1., 2., 5., 7. e 9., o impacto das NT pode ser favorável ou desfavorável ao nível da autonomia dos grupos de trabalho, consoante é entendido esse impacto por quem é responsável pela implementação do processo de inovação. Alguns aspectos menos favoráveis, decorrentes das especificidades das NT, podem ser minimizados se as escolhas da administração procurarem alcançar os benefícios económicos sem sacrificar os benefícios de uma maior autonomia dos grupos de trabalho.

No que respeita às condições 3., 4., 6. e 8., estas têm a ver com questões que se prendem com a força de trabalho. Práticas de gestão dos recursos humanos inovadoras podem afectar directa e positivamente as condições que facilitam a autonomia dos grupos de trabalho, independentemente de se usarem NT. Contudo, o impacto será tanto maior, se as condições que favorecem a autonomia ao nível das proposições 1., 2., 5., 7. e 9. tiverem previamente sido realizadas.

### **5.5.2. Escolhas que influenciam o impacto das NT ao nível das tarefas**

As áreas em que as escolhas influenciam o impacto das NT ao nível das tarefas do grupo de trabalho são a das competências, a da interdependência das tarefas e a do *feedback*.

#### **5.5.2.1. Competências**

A realidade sugere que são necessárias mais competências para operar e manter as NT do que as tecnologias convencionais de fabricação, embora as actividades tradicionais atribuídas ao operador de conversão da matéria-prima em produto acabado sejam actualmente realizadas integralmente pelos novos

equipamentos [(ADLER; 1986); (Id.; Ibid.: 97)]. As NT requerem mais competências porque exigem capacidade de resolução de problemas por parte de quem opera e assegura a manutenção dessas tecnologias.

Naturalmente que a questão que se coloca à gestão de topo é a que nível se deve procurar desenvolver essas competências, se ao nível de gestão, se dos engenheiros e técnicos, se ao nível dos operadores. Estudos desenvolvidos por ETTLIE (1988) sobre os conteúdos de formação demonstram que o aumento das competências se tem processado menos nos operadores e mais nos que desempenham actividades de manutenção dos equipamentos.

Para além de algumas tarefas de conversão que se mantêm (*set-up*, remoção e movimentação de partes), o operador desenvolve apenas tarefas de monitorização do processo produtivo, identificando qualquer desvio em relação aos standards fixados e introduzindo medidas correctivas. A monitorização assenta, basicamente, na vigilância dos equipamentos, já que os desvios são normalmente fáceis de identificar e as acções correctivas são conhecidas e facilmente executáveis.

HAYES, WHEELWRIGHT e CLARK [(1988); (Id.; Ibid.: 98)] tipificam as diversas formas de monitorização dos operadores nas seguintes categorias:

- ◆ *Controlo Reactivo* - Identificação e correcção dos desvios;
- ◆ *Controlo Preventivo* - Prevenção dos desvios, evitando que eles ocorram;
- ◆ *Controlo Progressivo* - Eliminação das fontes geradoras de desvios;
- ◆ *Controlo Dinâmico* - Quando procuram elevar o desempenho global, introduzindo novos métodos, desenvolvendo novas capacidades, etc.

Esta última categoria de controlo apela a conhecimentos mais alargados e determina a prática de actividades que se sobrepõem às tradicionalmente afectas aos supervisores e engenheiros. Lamentavelmente grande parte dos operadores limita-se a desenvolver actividades de controlo reactivo.

Quanto ao tipo de conhecimentos requeridos para operar as NT, eles serão mais conceptuais do que concretos, dado que a avaliação do processo produtivo e a determinação de acções apropriadas são mais fruto de informação fornecida, do que a recolhida por observação directa. Este facto vem esbater as diferenças de conhecimento exigíveis aos diferentes níveis (gestores, engenheiros e técnicos, e operadores), pois o conhecimento requerido para a resolução de problemas é similar. Outra alteração significativa coloca-se ao nível do próprio processo de aprendizagem, já que deixou de ser tão importante o conhecimento acumulado por via da experiência, face à necessidade crescente de recorrer a conhecimentos produto do raciocínio e da experimentação.

As capacidades que irão ser desenvolvidas e exercitadas pelos diferentes níveis de qualificação dependem das escolhas produzidas pela administração, quanto à partilha de responsabilidades na resolução dos problemas mais complexos com os operadores. Não optando por essa partilha de responsabilidades, os ganhos resultantes da redução dos custos directos com o pessoal, por força da substituição de homens por máquinas, podem ser absorvidos e mesmo superados pelos custos de apoio, ao mesmo tempo que se perdem os conhecimentos que só estes detinham.

### 5.5.2.2. Interdependência de tarefas

As NT aumentam a interdependência de tarefas, ou quando vários trabalhadores são responsáveis pelo mesmo equipamento, ou quando vários equipamentos estão integrados ou agrupados numa mesma célula de fabrico: neste caso, quando uma máquina pára, o mesmo acontece aos restantes. Os trabalhadores podem ter necessidade de partilhar informação sobre um sistema enquanto um todo, mesmo se uma acção tem de ser tomada apenas num equipamento específico.

A necessidade de partilhar informação entre os trabalhadores não se coloca apenas no caso de resolução de problemas de funcionamento, mas igualmente quando se procura melhorar o desempenho. Neste último, a partilha de informação deve ser estendida a gestores, a engenheiros e a técnicos.

As novas práticas e técnicas de gestão da produção, de que o JIT é exemplo, podem aumentar a interdependência entre as tarefas, através da redução das existências entre as várias estações de trabalho.

### 5.5.2.3. Feedback atempado

As formas mais avançadas de controlo (preventivo, progressivo e dinâmico) requerem informação mais complexa e de mais rápido acesso, do que em situações em que o operador apenas desenvolve um controlo reactivo.

Um dos principais óbices à atribuição de formas mais avançadas de controlo aos operadores, resulta do facto destes não disporem da necessária informação, pois esta é, tradicionalmente, do âmbito exclusivo dos gestores e engenheiros. Este entrave pode ser removido ou perpetuado pela forma como os sistemas de informação são configurados.

## 5.5.3. Escolhas que influenciam o impacto das NT na definição dos Grupos

### 5.5.3.1. Clarificação dos limites

A decisão entre organizar as tarefas de um grupo de trabalho por produto ou por processos tem um impacto significativo na delimitação dos grupos de trabalho.

As *células de produção* estão organizadas de acordo com as semelhanças entre produtos ou partes de um produto. Estas células reforçam a visualidade dos grupos de trabalho, porque a tarefa de uma célula é produzir um produto idêntico. Desta forma, todos os materiais, equipamentos, métodos e mão-de-obra necessária estão integrados numa mesma célula. A interdependência entre os diversos recursos em célula é superior que entre estes e outros recursos exteriores.

A produção em *linha de montagem* é a opção no outro extremo, pela qual a administração se pode inclinar. Esta opção é consensualmente aceite, quando a variedade de produtos produzidos num mesmo dia é de tal forma elevada que não é possível identificar famílias de partes ou produtos que possam ser afectos a uma célula. É, igualmente, utilizada esta modalidade, em situações de lotes unitários de produção, ou quando a tecnologia é utilizada em variedades muito baixas. De igual forma, uma elevada heterogeneidade nas competências exigidas aos trabalhadores dificulta a adopção de células de fabrico.

### 5.5.3.2. Significância das tarefas

Uma tarefa do grupo de trabalho tem significância para cada um dos seus membros, quando cada um deles consegue identificar o contributo das suas tarefas no cômputo da tarefa global do grupo de trabalho (Id.; Ibid.: 102). A significância da tarefa é assumida quando é claro quais as tarefas que pertencem ao grupo e as que não pertencem e quem contribui para tal e quem não o faz.

A resolução de problemas, que careçam de envolvimento de membros estranhos ao grupo, porque requerem outras competências exteriores e/ou porque ultrapassam os limites de actividade do próprio grupo, poderá ser excepcionalmente motivadora, a título individual, para os membros do grupo de trabalho envolvidos nessa resolução. Contudo, são extremamente prejudiciais à consolidação da identificação da tarefa por parte do grupo.

A significância das tarefas tende a diminuir quando não é dado ao grupo a possibilidade de controlar uma tarefa que espera vir a ser realizada. O grau de redução do controlo a exercer pelo grupo prende-se com o nível de detalhe do esquema de produção.

### 5.5.3.3. Identificação de *inputs* e *outputs*

As NT não desenvolvem particular impacto em termos de identificabilidade de *inputs* ou de *outputs* nas situações de processo de produção contínuo, já que, nem os materiais, nem o resultado do próprio trabalho, são visíveis, devido tanto ao processo de transporte entre posições de trabalho, como à própria natureza parcelar do trabalho. Estas conclusões são, de igual modo, aplicáveis quando os grupos de trabalho são organizados de acordo com a lógica do processo.

As células de fabrico melhoram a identificabilidade com os *inputs* e os *outputs*, porque as células, ou produzem um produto completo, ou uma parte desse produto, e os membros percebem os contributos dados.

### 5.5.3.4. Diminuição da dimensão das unidades de armazenamento

O JIT pode ter impactos negativos ao nível da autonomia dos grupos de trabalho por duas vias: em primeiro lugar, pela redução dos tempos; em segundo lugar, pela redução da dimensão dos níveis de existências, tanto no interior dos grupos, como entre os diversos grupos de trabalho.

As reduções para um nível mínimo de tempo consumido, desde o momento da ordem de produção até à entrega do produto, pressionam à erradicação de todas as actividades que não contribuam para a transformação física, isto é, de todas as actividades que, por definição, não são geradoras de valor. Considerando que as actividades do grupo de trabalho acrescentam valor segundo formas que não podem ser aferidas nas dimensões espaço e tempo (como, por exemplo, a discussão de soluções para a resolução de fontes de variabilidade e de redução do lead time, através da eliminação de actividades não geradoras de valor), o JIT tende a ter um efeito perverso e pernicioso ao nível da autonomia dos grupos de trabalho.

## 5.6. INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E REPERCUSSÕES NO ESPAÇO DE PRODUÇÃO

As implicações verificadas a partir da introdução de uma nova tecnologia no espaço de produção podem sistematizar-se em quatro pontos (GOODMAN; Id.: 51):

1. Nas alterações no ambiente e no conjunto de programas de tarefas, com consequências ao nível das profissões e das remunerações;
2. No facto dos equipamentos não possuírem características intrínsecas que determinem, ou formas, ou programas de tarefas, ou mudanças organizacionais, com contornos específicos;
3. A mudança no plano individual se processar nos aspectos físico e social;
4. As construções sociais das tecnologias serem resultado de três variáveis: da própria tecnologia; da história e contexto organizativo; e do processo de implementação.

Este último aspecto, embora, regra quase geral, seja relativamente menosprezado, é de extraordinária importância, pois é no processo de implementação que a aprendizagem e a construção da imagem da tecnologia se efectuam e, desta forma, contribuem para uma atenuação dos impactos negativos da tecnologia sobre o individual.

### 5.6.1. NT e tempo de trabalho

Regra geral, a introdução de NT suscita dois tipos de efeitos ao nível do tempo de trabalho (EFILWC; 1987: 11): a *oportunidade* para a redefinição do processo de fixação dos horários de trabalho; e a *necessidade* de adoptar esquemas horários mais flexíveis, que garantam uma maximização dos resultados das inovações produzidas.

### 5.6.2. NT, conteúdo das tarefas e organização do trabalho

A introdução de NT no processo produtivo não se faz sem alteração do conteúdo das tarefas. O conteúdo do trabalho, tanto quando se encara numa perspectiva dos trabalhadores individualizadamente como em grupo, prefigura alguma centralidade, no que respeita às dimensões que este tradicionalmente comporta:

- ◆ *As tarefas de trabalho*, onde se incluem aspectos como a sua diversidade e riqueza;
- ◆ *A discricionariedade ou autonomia*, que resulta da tipologia e intensidade das sanções e controlos sociais, sobre os quais a actividade de trabalho é desenvolvida, ou, por outras palavras, o grau de auto-controlo requerido;
- ◆ *A complexidade técnica das tarefas ou conteúdo qualificativo do trabalho*, que engloba elementos como a complexidade da tarefa e os conhecimentos requeridos;

Segundo McLOUGHLIN e CLARK (Id.:129), o conteúdo das tarefas e a organização do trabalho resultam de escolhas dos gestores ao nível do design do trabalho: indubitavelmente, o tipo de estratégia escolhida para melhoria da competitividade da empresa, que está subjacente à inovação tecnológica, é a questão-chave no tipo de resultados obtidos nessas matérias.

Seria falacioso reduzir às intenções da direcção o modelo adoptado em termos de organização do trabalho e do conteúdo das tarefas. Em muitas empresas, onde a importância negocial dos sindicatos e o

saber-fazer dos trabalhadores são reconhecidos, subsistem vias de influência que não devem ser menosprezadas [(BATSTONE; 1987); (Id.; Ibid.: 130)], designadamente no que respeita:

- ◆ Às escolhas da direcção em questões estratégicas como, por exemplo, o tipo e a configuração dos equipamentos;
- ◆ À estruturação do trabalho e à divisão ocupacional subsequente a este;
- ◆ Ao conteúdo, à organização e ao controlo do trabalho, recorrendo aos mecanismos formais e aos meios informais disponíveis.

A excessiva regulamentação e prescrição do conteúdo funcional, tantas vezes exacerbadamente reivindicada pelos sindicatos e pelos próprios trabalhadores, constitui uma lâmina de dois gumes pois, ao mesmo tempo que protege a actividade de trabalho, retira margem de manobra aos trabalhadores para negociarem o conteúdo das suas tarefas, incitando, simultaneamente, os gestores a procurarem automatizar procedimentos de trabalho rotineiros e padronizados e a prosseguirem estratégias de melhoria de competitividade orientadas para a redução dos custos de pessoal.

### 5.6.3. NT, supervisão e controlo

A eficácia do sistema sócio-económico enquanto um todo depende, em última análise, do potencial que representam as entidades patronais e os trabalhadores. Para que as novas tecnologias possam ser aproveitadas ao máximo, torna-se imperativo abandonar o modelo taylorista de organização da produção e adoptar, em alternativa, uma estrutura mais descentralizada, em que cada posição seja uma posição privilegiada de troca de informação (OCDE; 1988: 13).

No passado a eficiência e o controlo constituíam um duplo objectivo do patronato. Hoje em dia, a inovação tecnológica coloca outro tipo de problemas: o reduzido aproveitamento das potencialidades do equipamento, a sua utilização incompleta ou ineficaz; a redução dos ciclos de comercialização e de produção, a necessidade de explorar de forma rápida e eficaz nichos de mercado que surgem. O patronato só terá a ganhar com o aumento da participação dos trabalhadores, pelo que devem promover o estreitamento das relações de trabalho entre dirigentes, engenheiros e operários. As novas tecnologias dispõem de múltiplas opções no sentido de uma maior descentralização da gestão, da produção, da comercialização e da concepção, única via para o alargamento de uma zona comum de interesses, capaz de mobilizar a iniciativa e a participação de todos (Id.:Ibid.).

Por outro lado, as alterações no conteúdo das tarefas e na organização do trabalho promovidas pela introdução de NT tem implicações directas e imediatas sobre o processo de supervisão do trabalho. Também neste aspecto, as opções da direcção assumem relevância, perspectivada em três vectores de intervenção (McLOUGHLIN e CLARK; Id.: 143):

1. *A organização do trabalho* - Em particular na medida em que o controlo operacional é centralizado ou delegado;
2. *O papel da supervisão* - Em que medida os trabalhadores são supervisionados pessoal e directamente ou através de mecanismos de controlo produzidos pela tecnologia;
3. *A organização do trabalho* - Através da maior ou menor autonomia do grupo de trabalho na tomada de decisões que directamente os afectam.

Relativamente ao primeiro aspecto, CHILD (Id., Ibid.) apresta-se a desmistificar e a desfazer confusões de natureza conceptual entre «descentralizar» e «delegar». Para CHILD, o último conceito, embora forma particular de descentralizar, é uma forma transvestida de centralização, pois os níveis superiores de gestão continuam a deter um controlo sobre o processo de tomada de decisão, por via da hierarquia, podendo, em qualquer momento, avocar o direito de decidir sobre qualquer matéria, cuja capacidade de decisão tenha sido objecto de delegação. Descentralização é mais encarada como uma devolução da autoridade e do controlo aos subordinados, aplicando o princípio de subsidiariedade.

As NT conferem novas oportunidades para, através quer da descentralização quer da delegação, potenciar a flexibilidade e reforçar a confiança entre as partes.

A crescente autonomia das equipas de trabalho coloca sérias ameaças ao papel e aos requisitos de qualificação dos supervisores, que vêm a sua autoridade diminuída, sem que o mesmo se verifique no que respeita às suas responsabilidades. A redução dos níveis hierárquicos, por força do achatamento da pirâmide organizacional, coloca os supervisores na problemática situação de excedentes e, como tal, passíveis de contribuir para o engrossamento das fileiras de desempregados. Reconverterem-se ou resistirem à mudança são duas opções de escolha difícil para as chefias intermédias e colocam sérias dificuldades à actuação da direcção das empresas.

A organização do trabalho, particularmente com o destaque a conferir às equipas, independentemente das particularidades que assumam, constitui o vector derradeiro da escolha da direcção, o que não deixa de estar associado às escolhas nos outros dois vectores, particularmente quando a constituição de equipas tem como objectivo delegar ou descentralizar competências e reduzir os níveis intermédios de controlo.

#### **5.6.4. NT, qualificações e treino**

Em termos gerais, a introdução de NT induz a transformações nas competências e tarefas requeridas à força de trabalho, deslocando a ênfase das tarefas físicas de manipulação para exigências do tipo mental-conceptual (EFILWC; Id.: 10), requerendo, cada vez mais, em resultado do elevado grau de integração das NT, funções de monitorização e de controlo do processo, que reduzem a ocorrência de fenómenos de stress físico, mas incrementam as de stress intelectual.

A combinação dos efeitos das NT com as exigências de flexibilidade do mercado tende a operar mudanças ao nível de:

- ◆ Divisão das tarefas de organização, execução e controlo;
- ◆ Classificação das profissões;
- ◆ Critérios de avaliação de desempenho.

O trabalhador moderno de elevadas qualificações não é o resultado do somatório das competências especializadas de trabalhadores qualificados, mas, sim, alguém que, a par dos seus conhecimentos técnicos, tem a capacidade de exercer um considerável poder discricionário que lhe é proporcionado pelos sistemas flexíveis de produção. Esse poder discricionário resultará, numa primeira análise, de um alargado leque de conhecimentos, que não se restringem à exclusiva capacidade de operar os

equipamentos, mas que lhe permite intervir noutras actividades, como a sua instalação, manutenção e ajustamento.

Decorrentemente, torna-se contraditório que um vasto leque de conhecimentos e capacidades seja espartilhado por rígidos e limitativos sistemas de classificação profissional e de avaliação de desempenho, que não tomem em consideração esta realidade.

Apelando a competências diversificadas por parte do trabalhador, a formação e o treino contínuos tornam-se uma exigência que carece de satisfação permanente, visando dotar o trabalhador de novas competências técnicas, mas também de lhe inculcar novas atitudes, valores e competências que o tornem apto à resolução de problemas, a uma maior predisposição para o relacionamento interpessoal, e, sobretudo, para um maior envolvimento nas diversas questões que afectam a organização em que se integra.

A inovação tecnológica abre, todavia, francas perspectivas para novas qualificações e para novas profissões de elevado conteúdo qualificacional e suscita respostas adequadas e atempadas por parte dos sistemas de educação e de formação nacionais, mas também das empresas (FERREIRA; 1991: 158).

A questão das novas exigências de qualificação, emergentes da introdução das novas tecnologias no ambiente de trabalho, deve ser analisada em duas perspectivas: em primeiro lugar, quais as estratégias e políticas a desenvolver pelos sistemas de educação e de formação e pelas empresas; em segundo lugar, qual a transformação de natureza e de conteúdo das qualificações.

Perante a incapacidade de resposta em termos imediatos dos sistemas de educação e formação nacionais, e confrontadas com a necessidade imediata de optimizarem a utilização das novas tecnologias, as empresas desenvolvem estratégias e políticas de formação e de desenvolvimento dos seus recursos humanos, através da promoção de acções de formação e qualificação, de requalificação e reciclagem, ou mesmo de reclassificação profissional. Os objectivos preconizados são o do reforço da polivalência e da flexibilidade, com a aquisição de conhecimentos mais gerais, abstractos e de carácter transversal, mas também o da modificação dos valores, atitudes e comportamentos, que ultrapassam o carácter estritamente de aperfeiçoamento do gesto profissional e do saber-fazer, incidindo sobre as outras duas dimensões do saber: o saber-saber, ou seja o saber apenas pelo conhecimento; e o saber-ser ou saber-estar, assente em capacidades e competências de natureza comunicacional e relacional.

Por último, a indexação das remunerações às competências em detrimento do sistema tradicional que as associa à produção e aos resultados da actividade empresarial, bem como a oferta de possibilidades ao nível interno de formação, funcionarão como incentivo à aquisição de novas competências pelos trabalhadores e facilitarão a redefinição de tarefas, possível pela maior polivalência dos trabalhadores (OCDE; Id.: Ibid.).

#### **5.6.5. NT e sistemas de remuneração**

Ao nível dos sistemas de remuneração, a mudança a operar sugere um reequacionamento dos critérios utilizados e que passa por o sistema de incentivos dever contemplar a existência de trabalhadores altamente qualificados, necessários à utilização das NT, que escapam aos processos clássicos de controlo, abrindo novos caminhos à negociação salarial, que passa, cada vez mais, por

políticas salariais dirigidas aos indivíduos ou a pequenos grupos sócio-profissionais, e que se recusam a aceitar os resultados dos processos de negociação colectiva desenvolvidos pelos sindicatos.

## 6. OS ACTORES SOCIAIS E A MUDANÇA

A mudança tecnológica constitui essencialmente, no seu desenvolvimento e na sua concretização, um processo social e não um acontecimento pontual, e deve ser considerado, não de um ponto de vista estático, mas dinâmico.

### 6.1. OS OBJECTIVOS E AS ESTRATÉGIAS DA GESTÃO NA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

#### 6.1.1. Os objectivos da Gestão

Os estudos desenvolvidos por Buchanan e Boddy (McLOUGHLIN e CLARK; Id.: 143), conduziram estes autores à conclusão de que existem de três categorias de objectivos de gestão para a introdução de novas tecnologias:

- ◆ *Objectivos estratégicos* - Que dizem respeito a objectivos de melhoria de qualidade dos produtos e à expansão das quotas de mercado ou à manutenção de posições de liderança, isto é, orientados para o exterior, normalmente para os clientes;
- ◆ *Objectivos operacionais* - Relativas a questões internas do foro técnico e orientadas para a performance, como o aumento da flexibilidade da produção e a redução do ciclo do processo de produção;
- ◆ *Objectivos de controlo* - Centrados na redução da incerteza decorrente da intervenção humana, particularmente ao nível das operações de controlo do trabalho, visando a substituição do factor humano por máquinas, a melhoria do controlo de gestão sobre o fluxo de trabalho e o aumento da quantidade, qualidade e velocidade de acesso, pela gestão, à informação sobre a performance.

Ainda relativamente aos resultados esperados pela inovação tecnológica, as expectativas evidenciadas pelos diferentes níveis de gestão não são, de forma alguma, coincidentes: os *gestores de topo* procuram melhorar o posicionamento relativo da empresa no mercado; os *gestores intermédios*, a melhoria do funcionamento interno da organização; os *níveis mais baixos de gestão*, a redução da intervenção humana e, conseqüentemente, o aumento do controlo de gestão do processo de trabalho.

CHILD (1991: 554) compartilha das razões apresentadas por Buchanan e Boddy (1983) para as empresas se inovarem tecnologicamente:

1. *Redução dos custos de exploração e melhoria da eficiência* - As quais podem ser obtidas pela substituição total ou parcial da mão-de-obra directa, ou ainda pela redução de outros tipos de custos, graças a uma melhor gestão dos outros recursos e a uma redução dos defeitos de fabrico;
2. *Aumento da flexibilidade* - As novas tecnologias permitem modificar as especificações dos produtos em fase de fabrico, de forma rápida e económica, proporcionando a produção de uma gama extremamente diferenciada sem alteração dos custos unitários médios de produção;
3. *Melhoria da qualidade e adequação da produção* - A utilização de máquinas automáticas de elevada precisão permitem processos de controlo (automatizados ou complementando a intervenção humana) que garantem a obtenção de níveis superiores de qualidade;

4. *Melhoria do controlo das operações*- O controlo das operações deixa de ser cometido às chefias intermédias e aos supervisores, passando a ser exercido directamente por níveis de gestão superiores, que, devido às potencialidades das novas tecnologias de informação, passam a conhecer todos os dados significativos, de forma directa e instantânea, de qualquer posição de trabalho.

#### **6.1.2. Regulação do trabalho e inovação tecnológica: as escolhas da gestão**

CHILD [(1984); 1991: 541] concluiu pela existência de *quatro escolhas*, no que respeita à regulação e organização do trabalho, que podem ser aplicadas a empresas que optem pela introdução de novas tecnologias no seu processo produtivo:

1. *A eliminação virtual da mão-de-obra directa*, resultado da concepção de fluxos integrados da produção, que reduzem as necessidades de mão-de-obra;
2. *A difusão da sub-contratação*, em que a empresa procura contratar outras empresas, ou profissionais qualificados sem vínculo à empresa, para a realização de actividades em que a empresa, ou considere a sua prestação não competitiva, ou cuja periodicidade é irregular, reduzindo os custos operacionais;
3. *O aumento da flexibilidade do trabalho*, através da dissolução das delimitações tradicionais dos postos de trabalho e das qualificações, normalmente através da promoção da polivalência dos trabalhadores que passam a estar aptos a realizar tarefas e a ocupar posições de trabalho mais diversificadas. O reforço da polivalência conduz a menores necessidades de mão-de-obra pois os trabalhadores podem ser reafectados a diferentes posições de trabalho consoante as necessidades momentâneas. A polivalência pode conseguir-se de diversas formas: pela eliminação horizontal das fronteiras entre qualificações ou pela integração vertical de competências;
4. *A degradação do conteúdo do trabalho*, através de um processo de desqualificação, devido a um incremento da fragmentação das tarefas e ao uso de métodos directos de controlo, seja pela supervisão imediata, seja pelo uso da tecnologia

A opção entre cada uma destas escolhas, ou a sua utilização combinada, será função das circunstâncias particulares de cada organização.

#### **6.1.3. Estratégias de melhoria de competitividade e participação**

Embora seja consensualmente aceite que as empresas mais competitivas são as que apostam em recursos humanos mais qualificados e motivados, capazes de assumir a responsabilidade na prossecução de políticas de incremento da produtividade, da qualidade e da redução dos custos, existe um certo distanciamento entre o conteúdo dos discursos e as práticas reveladas no funcionamento quotidiano das empresas.

Pressionadas pela necessidade de resultados visíveis e imediatos, insuficientemente formados e informados, empurrados para a implementação de estilos e práticas de gestão da moda - que não dominam e que, por vezes, são completamente desajustados às suas necessidades - e marcados por hábitos de gestão tradicionais, que lhes conferem um poder discricionário e absoluto, que rejeitam perder, os gestores optam pela implementação de estratégias de melhoria de competitividade descaracterizadas e que não conduzem, regra geral, à plena concretização dos objectivos definidos. A resposta é, quase

sempre, o retorno aos modelos tradicionais e uma crescente resistência à mudança, tudo devido à adopção de estratégias desajustadas ou deficientemente implementadas.

A transposição pura, simples e directa de modelos, desde que não tome em consideração as especificidades da realidade concreta conduz, normalmente, a resultados insatisfatórios; a adopção parcelar de modelos, conduz a fenómenos de hibridação, cujos resultados poderão ser substancialmente mais modestos. Não quer tudo isto dizer, que a estratégia a adoptar tenha que ser pura, muito pelo contrário; a combinação de estratégias é possível e, nalguns casos, até desejável. O que é fundamental é que tal seja consciencializado, que a estratégia base seja identificável e se assumam as consequências que tal escolha acarreta em termos organizacionais.

Importa, contudo, realçar dois aspectos: as significativas diferenças de flexibilidade ao nível dos recursos humanos, que se conseguem com a implementação de cada uma das estratégias, que tem consequências directas e imediatas sobre os modelos de organização do trabalho e de participação; as implicações ao nível das condições de sucesso na implementação de processos de mudança.

Relativamente ao primeiro aspecto, as estratégias de redução de custos de mão-de-obra e de inovação tecnocêntrica procuram uma flexibilidade quantitativa dos recursos humanos, enquanto as duas últimas - principalmente a antropocêntrica - são orientadas para uma flexibilidade qualitativa.

Quanto ao segundo aspecto, é reconhecida a correlação directa e positiva entre níveis crescentes de participação e envolvimento de indivíduos altamente qualificados, motivados, satisfeitos e empenhados, e o sucesso dos processos de mudança, traduzível num clima organizacional de consensualidade, de diálogo e cooperação entre as partes.

Segundo KOVÁCS (1994: 13) podemos distinguir de entre quatro tipos de estratégia, a estratégia escolhida pela empresa para melhorar a sua capacidade competitiva, cada uma delas com consequências distintas ao nível da organização do trabalho e da participação:

1. Redução de custos de mão-de-obra;
2. Inovação tecnocêntrica;
3. Inovação do tipo «*lean production*»;
4. Inovação antropocêntrica.

#### 6.1.3.1. Redução de custos de mão-de-obra

Este tipo de estratégia prevalece em empresas que operam em sectores de actividade tradicionais mão-de-obra intensivos e pouco competitivos, dispendo de uma tecnologia obsoleta e recorrendo a trabalhadores pouco escolarizados e pouco qualificados, e sobretudo baratos, que realizam tarefas simples e repetitivas.

A redução do volume de emprego na empresa constitui uma solução transitória e normalmente é uma decisão tomada unilateralmente para fazer face a situações de dificuldade nos mercados.

A precarização do vínculo reflecte-se nas degradantes condições de trabalho, no recurso a mão-de-obra infantil, nos modestos salários auferidos, na extensão dos horários de trabalho, na inexistência de participação dos trabalhadores nas decisões que os afectam.

A redução de custos de mão-de-obra aparece associada a outras práticas de precarização do emprego (subcontratação, emprego temporário ou sazonal, regime de trabalho parcial, trabalho à peça, etc.) e mesmo a processos de realocação industrial em regiões ou países, onde o factor trabalho seja menos reivindicativo e com menores custos, e a permissividade dos governos e da legislação laboral sejam maiores.

As relações laborais são tipicamente conflituais e o quadro de negociações cinge-se às consequências da estratégia (despedimentos e indemnizações, quando aplicável, alargamento do tempo de trabalho) e são protagonizadas entre o empregador e os sindicatos, nos casos em que a sindicalização seja tradição, ou entre o empregador e o empregado, quando tal não acontece. Acresce que a precarização da relação contratual de emprego gera sentimentos de insegurança por parte dos trabalhadores e, estes, fenómenos crescentes de não sindicalização.

### **6.1.3.2. Inovação tecnocêntrica**

Esta orientação estratégica concebe uma solução técnica para a melhoria da competitividade, através de investimentos em tecnologia capaz de substituir as competências da força de trabalho, pela integração dos seus saberes em software.

A substituição da força de trabalho por equipamentos corporiza uma solução técnica centralizadora e de reprodução dos métodos de organização, de divisão e de controlo do trabalho de índole taylorista, possibilitada pelas enormes potencialidades das NT, no que respeita à opção por uma maior integração e centralização dos sistemas de informação, de decisão e de controlo, bem como por uma maior automatização dos processos.

A marcada separação horizontal e vertical de funções e tarefas conduz a uma simplificação crescente das tarefas ao nível da execução e a uma cristalização das diferenciações hierárquicas e profissionais. O pessoal operacional executa tarefas simples e repetitivas, normalmente de mera vigilância dos equipamentos, sem qualquer autonomia ou participação no processo de decisão.

A adopção desta estratégia diminui a dependência em relação ao factor trabalho e reduz os custos de manutenção e de desenvolvimento da mão-de-obra, particularmente os que adviriam da formação. A reduzida qualificação ao nível do pessoal operacional é compatível com a manutenção de baixos níveis de emprego na empresa, pois o recurso a mão-de-obra exterior (regimes de trabalho temporário e/ou parcial) não se reflecte na performance da empresa.

As consequências desta estratégia são extremamente perniciosas em termos sociais (desqualificação e menor satisfação no trabalho, desemprego, clima de conflitualidade na empresa e na envolvente social) e até os próprios resultados económicos, num número significativo de casos, são bastante modestos face às expectativas, quando não mesmo negativos, particularmente quando são implementadas em empresas que exercem a sua actividade num ambiente fortemente concorrencial e de grande instabilidade.

As novas tecnologias embora permitam a melhoria da qualidade, da flexibilidade técnica e da produtividade, só por si não removem os disfuncionamentos das empresas que inibem a sua capacidade concorrencial, o que torna premente que a inovação tecnológica seja acompanhada por uma inovação

organizacional, tendente à construção de um modelo organizacional mais flexível e participativo, que aposte em pessoal altamente qualificado e motivado.

### **6.1.3.3. Inovação do tipo «lean production»**

Estratégia centrada na melhoria da eficiência ao nível dos processos, que recorre a métodos e práticas de gestão como a Qualidade Total e o JIT, visando a eliminação de falhas, avarias e defeitos em cada passo do processo produtivo, bem como a redução, na extensão possível, dos custos de manutenção das diversas existências.

A prossecução de uma estratégia desta natureza implica um elevado grau de envolvimento, não só dos trabalhadores que intervêm directamente no processo produtivo, mas igualmente dos fornecedores e clientes com quem é fundamental estabelecer relações de parceria e de colaboração.

O envolvimento dos trabalhadores passa pela sua responsabilização em relação aos objectivos de qualidade, com uma participação crescente nos processos decisórios, em que o seu saber e competência é requerido permanentemente para a resolução de problemas e a obtenção de melhorias nos processos e nos produtos. Naturalmente, a polivalência, a total disponibilidade, e a elevada flexibilidade do pessoal, sugerem a necessidade de uma formação de largo espectro, capaz de lhes conferir as necessárias atitudes, aptidões e competências.

O envolvimento dos fornecedores e dos principais clientes destina-se, no primeiro caso, a assegurar a viabilidade na empresa de uma prática JIT e de que os componentes, que irão ser futuramente utilizados no processo produtivo, respondam integralmente às especificações técnicas, de modo a não comprometer a estratégia de qualidade, e, no segundo caso, à necessidade de responder às solicitações do mercado da forma mais rápida, eficaz e eficiente.

Da necessidade de conjugar, numa mesma estratégia de produção, a fabricação em volumes próximos da produção em série com a qualidade e design possíveis na produção unitária ou de pequenas séries, resulta a necessidade de transformações significativas ao nível dos princípios organizacionais, da organização do trabalho e dos mecanismos de participação. A constituição de equipas de trabalho pluridisciplinares, de carácter interdepartamental, centradas na preocupação da melhoria da qualidade dos processos e dos produtos, conduz a um modelo organizacional concebido em rede, com responsabilidades delegadas para a resolução de problemas específicos. A delegação de responsabilidades é característica de organizações baseadas na liderança, compatível com mecanismos de participação directa (pela inclusão em equipas de projecto) e indirecta (através do desenvolvimento de programas de sugestões), a primeira de cariz mais formal e a última quer formal quer informal, mas sempre à margem de mecanismos de representação formal dos níveis de execução.

As características desta estratégia devem possibilitar um clima de criatividade e inovação, capazes de dar uma resposta rápida, cabal e eficaz às alterações verificadas nas condições de procura.

#### **6.1.3.4. Inovação antropocêntrica**

A estratégia de inovação antropocêntrica é a que melhor se coaduna com a abordagem sociotécnica de organização, que passa pela reformulação dos princípios e práticas de organização e de funcionamento da empresa e da divisão social do trabalho.

Apostando na constituição de equipas de trabalho de elevada autonomia e na descentralização do poder decisório, constitui uma ruptura total com a visão organizativa taylorista-fordista. Os reflexos imediatos são constatados nas práticas e princípios enformadores da gestão dos recursos humanos, que tomam em consideração a sua valorização e desenvolvimento permanentes, condição necessária quando se procura encontrar soluções flexíveis e descentralizadas.

A integração vertical e horizontal das tarefas, a divisão de tarefas numa lógica grupal, a total autonomia para a resolução dos problemas que afectam as actividades de trabalho, a capacidade de deliberar quanto às condições em que estas se desenvolvem, a possibilidade de definir objectivos de produção e, ao mesmo tempo, de deter meios para o controlo, constituem práticas e princípios correntes.

Consequentemente, este modelo de organização do trabalho tem repercussões ao nível das exigências de qualificação e das estratégias de formação desenvolvidas, mas fundamentalmente, tem reflexo nos procedimentos participativos. A existência de formas mais intensas de participação, como a negociação e a decisão conjunta, que incidem sobre um mais variado leque de áreas e se desenvolvem nos diferentes níveis de decisão, é mais propício à implementação de processos de mudança, que tenham como imperativo objectivos de melhoria da competitividade, mas, simultaneamente, tomam em consideração as implicações sobre o factor humano, isto é, que a melhoria da competitividade seja acompanhada por uma melhor qualidade de vida no trabalho, por um reforço substantivo do envolvimento dos trabalhadores na vida da empresa e por uma aposta em recursos humanos mais qualificados, mais motivados, mais satisfeitos.

## **6.2. OS OBJECTIVOS E AS ESTRATÉGIAS DOS SINDICATOS**

### **6.2.1. Progresso tecnológico e organização social do trabalho**

A introdução das novas tecnologias não pode continuar a ser analisada à margem do funcionamento interno da organização do trabalho, mas deve, isso sim, ser equacionada à luz dos parâmetros do factor humano, isto é, nas qualificações relacionadas com a tarefa, funções e níveis de autoridade, e, de igual forma, na esfera comportamental em termos de atitudes, valores e motivações (FERREIRA; *Id.*: 155).

Inquestionavelmente, a evolução tecnológica tem originado profundas mutações no sistema de organização do trabalho, visíveis na transformação das relações sócio-profissionais, nas exigências colocadas em termos de qualificações e competências requeridas, nas estruturas organizacionais, e nos valores e atitudes relacionadas com o comportamento nas organizações (*Id.*; *Ibid.*: 156). Se estas transformações se processam no nível micro-sociológico, isto é, ao nível das empresas, de igual modo elas são percebidas a um nível macro, o mesmo é dizer, societal.

A transformação das relações sócio-profissionais decorre da quebra de homogeneidade e de identificação cultural na força de trabalho, produto da desarticulação e desagregação das categorias sócio-profissionais tradicionais intrínsecas ao modelo de organização do trabalho característico da

segunda revolução industrial, e traduz-se no enfraquecimento progressivo e irreversível das funções conflitual e reivindicativa das organizações sindicais, desequilibrando as relações de poder entre sindicatos, de um lado, e organizações patronais e Estado, do outro.

A crescente complexidade e sofisticação das tecnologias tem resultado, em um número significativo de casos, num processo de bipolarização em matéria de qualificações, sendo facilmente constatável que certas categorias profissionais têm visto enriquecido o conteúdo das suas actividades de trabalho, enquanto outras têm derrapado para situações de desqualificação. A consequência mais imediata é a crescente estratificação ao nível das empresas e uma maior segmentação do próprio mercado de trabalho.

Os efeitos dessa tendência para uma maior estratificação serão, por um lado, a maior dificuldade de mobilização dos sindicatos para atender interesses cada vez mais heterogéneos, e, por outro, a redução da margem de manobra dos trabalhadores ameaçados pela desqualificação e/ou pelo desemprego ao nível da intervenção, no que respeita ao funcionamento da organização, cuja evidência mais clara é o total afastamento destes trabalhadores do processo de tomada de decisão. O acesso à informação relevante e aos mecanismos de tomada de decisão - nas empresas que concebem a inovação tecnológica como factor de redução da importância do factor humano - tende a concentrar-se nos níveis superiores de direcção da empresa, que recorrem, quando necessário, aos quadros mais qualificados, excluindo as oportunidades de participação aos trabalhadores e aos seus representantes, particularmente das fases do processo em que as decisões afectam de forma irreversível o modelo de organização (estruturas organizativas, relações de poder e processos e mecanismos de decisão; qualificações e conteúdos das tarefas).

As transformações das estruturas organizacionais, por força de processos de inovação tecnológica, que conduzem a novas formas de organização do trabalho, justificam a abordagem numa dupla perspectiva (Id.; Ibid.: 159): a divisão do trabalho e a definição dos níveis hierárquicos de autoridade, que condicionam a natureza das relações sociais na empresa e os respectivos contornos das estratégias de poder dos actores; a configuração das redes de comunicação e de difusão da informação.

A apologia da flexibilidade e polivalência da força de trabalho, bem como da integração vertical de competências, redundam num esbatimento das diferenciações hierárquicas e numa maior partilha do poder, traduzida num crescente envolvimento e numa participação mais generalizada na tomada de decisão e da passagem de um modelo de tomada de decisão confinada ao topo da hierarquia, e veiculada descendentemente através dos diferentes níveis hierárquicos, para um modelo assente numa maior socialização do poder, em que as equipas - independentemente das suas especificidades em termos de funcionamento, constituição e objectivos - assumem um papel de maior relevo, quanto às formas, intensidade e âmbito do seu envolvimento.

A maior identificação dos membros com aquilo que a organização é e faz, bem como uma maior intensidade de participação na tomada de decisão, para além das exigências de natureza intelectual e cognitiva, requer a instituição de redes comunicacionais multidireccionadas (ascendente, descendente e transversal) e um acesso mais ou menos generalizado a toda a informação que possa contribuir para a melhoria - em termos de qualidade, economia e rapidez - da decisão. As novas tecnologias desempenham,

neste campo, um papel destacadamente importante, quer na facilitação do processo comunicacional, quer na fluidez do processo de difusão informacional, permitindo, contudo, a manutenção dos processos e meios mais tradicionais de comunicação/informação, desde que revelem a suficiente eficácia.

A inovação tecnológica conduzirá a processos parciais e inacabados de modernização e de mudança se os valores, atitudes e comportamentos predominantes permanecerem inalterados, isto é, se não conduzirem a níveis mais elevados de satisfação, de motivação e de implicação dos membros que constituem a organização.

As manifestações de resistência à mudança, fruto da falta de integração e de identidade com o projecto de empresa que se pretende construir e/ou consolidar, são sintomas da falência dos processos de aculturação e de socialização, que ignoram os valores das culturas sócio-profissionais. As situações que « ... *indiciam uma maior adaptação à mudança organizacional do trabalho face à inovação e mudança tecnológica resultam, em grande medida, de fenómenos culturais em que a acção individual e colectiva nas organizações é pautada por processos de aprendizagem sócio-cultural de tipo democrático. Nestas condições, as atitudes e os valores interiorizados são desenvolvidos com eficácia e eficiência nos domínios da decisão e participação organizacional* » (Id.; Ibid.: 162).

### 6.2.2. A divisão na força de trabalho

A erosão das fronteiras tradicionais entre qualificações, a preocupação dos gestores em incrementar a flexibilidade da sua força de trabalho e as iniciativas de natureza participativa promovidas pela direcção e dirigidas às pessoas, individualmente consideradas ou aos grupos profissionais, colocam problemas adicionais aos sindicatos, quando estes procuram negociar o processo de mudança.

A segmentação, se não mesmo bipolarização, de interesses entre trabalhadores altamente qualificados e trabalhadores semi-qualificados ou não qualificados, atira com os sindicatos para o dilema de como conciliar interesses antagónicos: os primeiros, que são solicitados a envolver-se e a ver consolidado, ou mesmo reforçado, o seu *status*; os últimos, com o próprio emprego ameaçado.

Os sindicatos não escapam a uma de duas situações: ou realmente são representativos da quase generalidade dos trabalhadores e estes reconhecem-nos como representantes autênticos no processo negocial, e então os sindicatos conseguem exercer alguma influência; ou os sindicatos estão numa posição enfraquecida e são tão impotentes para negociar o processo de mudança, como as matérias que se inserem no seu quadro tradicional de reivindicação.

### 6.2.3. NT e objectivos, estratégias e atitudes dos sindicatos

As novas tecnologias colocam dois tipos de questões à actividade negocial dos sindicatos (McLOUGHLIN e CLARK; Id.: 71): As *processuais*, que se prendem com o timing e a forma de que se reveste a sua influência na introdução de NT; as *substantivas*, que têm a ver com as matérias que podem ser objecto de influência e acção dos sindicatos.

Tradicionalmente, as decisões relativamente à forma como as NT são introduzidas, o tipo e a configuração dos equipamentos, são da responsabilidade exclusiva da direcção das empresas, pelo que, e conseqüentemente, os sindicatos permanecem afastados das fases iniciais do processo de mudança

tecnológica em termos de tomada de decisão, intervindo apenas em questões como as remunerações e a segurança do emprego, que funcionam como o «*preço da mudança*», e cuja preservação procuram assegurar.

Contudo, a partir da década de 70, a validade deste modelo de intervenção passou a ser questionado, levando os sindicatos a procurar exercer alguma influência nas decisões tomadas pelas direcções.

Os NTA's (*New Technology Agreements*), vulgo Acordos de Tecnologia, surgiram nesse período, mas a sua relativa ineficácia levou ao seu progressivo abandono a partir da década de 80, quer ao nível da política nacional dos países seus mais fervorosos defensores, quer da prática negocial dos próprios sindicatos (Id.; Ibid.: 83).

A saída encontrada passou, nalguns casos, pela inclusão da negociação da mudança tecnológica no quadro dos mecanismos da negociação colectiva vigente. Nos exemplos de insucesso conhecidos, tal aconteceu não devido a ambientes ou atitudes hostis dos governantes nacionais ou de direcções das empresas, mas porque a negociação da mudança passou a ser apenas mais uma variável a considerar na agenda das negociações.

#### 6.2.4. Os novos desafios do sindicalismo

A essência reivindicativa do sindicalismo típico da segunda revolução industrial, baseada nos princípios emancipalista e conflitual sobre um processo de reestruturação progressiva, culmina com a institucionalização do sindicalismo em bases consensuais contratualistas e integradas na lógica do sistema social vigente ((FERREIRA; 1988: 88).

Como resultado, a maior parte das opções reivindicativas do sindicalismo incidiu na exigência de uma nova divisão social do trabalho, de qualificações e profissões baseadas em pressupostos mais humanos, mais participativos e democráticos, que se reflectiram no abaixamento gradual do horário de trabalho, em melhorias de índole profissional e qualificacionais e justifica o facto dos sindicatos terem passado, em determinados países, a integrar os comités de empresa e manifestassem uma relativa aderência aos princípios da cogestão e da auto-gestão.

As repercussões das novas tecnologias têm uma enorme dimensão na organização social do trabalho. O perecimento de certas profissões em detrimento de outras, a reestruturação generalizada das qualificações e profissões tradicionais, o processo dinâmico conducente à qualificação/desqualificação do factor de produção trabalho, a segmentação do mercado do trabalho e o desemprego, conjugados às novas expectativas, necessidades, valores, etc., criadas pelas novas tecnologias, tudo isso, no seu conjunto, resultou na recomposição do factor trabalho e desestabilizou a identidade clássica dos trabalhadores para com o trabalho e o sindicalismo, factores explicativos para a crescente dessindicalização e não sindicalização (Id.; Ibid.: 71).

O reduzido envolvimento dos sindicatos nos processos de inovação empresarial deve-se, fundamentalmente, à conjugação de dois factores:

1. A *recessão económica*, que colocou permanentemente no ar a ameaça de desemprego, teve um impacto negativo ao nível da sua capacidade reivindicativa, devido à diminuição da capacidade mobilizadora dos seus filiados;

2. A sua *estrutura organizativa*, que não tem potenciado uma maior e mais eficaz intervenção nas decisões que são tomadas pelas direcções das empresas nesta matéria.

As divisões sindicais no seio das empresas e a conflitualidade latente ou expressa de interesses entre os diferentes grupos de empregados tendem a debilitar ainda mais a já enfraquecida posição negocial dos sindicatos (McLOUGHLIN e CLARK; Id.: 88).

A relativa incapacidade de intervenção dos sindicatos não implica que estes não tenham consciência das principais ameaças com que se depara a força de trabalho (EFILWC; 1987: 18):

- ◆ Redução do volume de emprego;
- ◆ Recomposição da força de trabalho;
- ◆ Diminuição da eficácia da acção sindical;
- ◆ Deterioração das condições de trabalho;
- ◆ Aumento das possibilidades de controlo pela direcção das empresas.

Os desafios que se colocam aos sindicatos são enormes. Confrontadas com os problemas suscitados pelas NT, as tácticas e estratégias do sindicalismo representativo da segunda revolução industrial revelam-se frágeis e desadequadas, tornando-se a reformulação dos seus objectivos o maior desafio do sindicalismo actual. Essa reformulação passa por (FERREIRA; Id.: 90):

- ◆ Os sindicatos conseguirem alargar o seu espaço reivindicativo aos fenómenos emergentes da introdução das novas tecnologias e das novas práticas e técnicas de gestão empresarial, tornando-se crucial que tenham acesso à necessária informação que tenha relevância sobre os aspectos que tenham impacto sobre a organização social do trabalho, designadamente em questões de ajustamento e adaptação, em áreas como a requalificação e reconversão profissional, o conteúdo das qualificações e a qualidade de vida no trabalho;
- ◆ Os sindicatos devem procurar intervir sobre os processos de inovação antes que estes produzam consequências irreversíveis, isto é, desde o início, ao mesmo tempo que devem procurar adquirir maior poder no processo de tomada de decisão, reduzindo substancialmente as áreas que tradicionalmente constituem prerrogativa das administrações das empresas e do próprio Estado;
- ◆ O quadro de reivindicações deve ser transferido para os campos específicos da empresa e da organização do trabalho.

Naturalmente que as questões relativas ao volume de emprego, às reivindicações salariais e à contratação colectiva tenderão a assumir menos relevância, pelo menos enquanto factor mobilizador da adesão dos trabalhadores ao ideal sindical.

Só perseguindo esta reestruturação os sindicatos conseguirão readquirir a representatividade institucional e o protagonismo reivindicativo que já possuíram junto dos trabalhadores e pelo qual tanto anseiam.

### **6.3. AS EQUIPAS ENQUANTO AGENTES DA MUDANÇA**

#### **6.3.1. As Equipas e os Grupos de Trabalho: conceptualização**

O conceito de equipa resulta do preenchimento cumulativo dos seguintes elementos: é constituído por um número limitado de pessoas, embora variando com as suas especificidades, não ultrapassa as 10-12

peçoas; possuem, geralmente, competências distintas que se complementam; procuram a concretização de um objectivo comum; observam regras e procedimentos comuns.

"Equipa" e "Grupo de Trabalho" são conceitos próximos, mas distintos. KATZENBACH e SMITH (1995: 63) resumizam, no quadro seguinte, as principais diferenças:

OS GRUPOS DE TRABALHO	AS EQUIPAS
Um líder forte que sabe para onde vai	Partilha das funções de direcção
Responsabilidade individual	Responsabilidade individual e solidária ao mesmo tempo
Projecto do grupo coincidindo com a missão global da empresa	Projecto de equipa elaborado pelo próprio grupo
Avaliação indirecta da eficácia do grupo pela sua influência sobre os outros (por exemplo, o desempenho financeiro da companhia)	Desempenho medido directamente pela avaliação dos resultados do trabalho colectivo
O grupo discute, decide e delega	O grupo discute, decide e realiza, em conjunto, um trabalho real

### 6.3.2. As Equipas e a mudança

A promoção do trabalho em equipa, enquanto factor gerador de produtividade e de satisfação no trabalho, deve-se ao facto de possibilitar:

- ◆ A realização do potencial dos indivíduos;
- ◆ Uma melhor e mais rápida comunicação entre os indivíduos;
- ◆ A promoção da atitude necessária à melhoria da performance das empresas;
- ◆ Um desempenho, normalmente, superior à soma dos contributos individualizados.

Pelas razões expostas, é cada vez maior o número de empresas que estrutura a organização do trabalho orientada para as equipas, sem prejuízo de muitas outras situações em que o trabalho é desenvolvido a título individual, mantendo um elevado nível de desempenho.

A obtenção de um elevado desempenho por parte das equipas esbarra com um conjunto de obstáculos, quer ao nível organizacional, quer do ponto de vista estritamente individual. Esses obstáculos constituem formas de resistência que impedem a implementação de formas de organização do trabalho mais propícias ao desenvolvimento pessoal dos indivíduos e à implementação de mudanças organizacionais mais democráticas e participativas. Existem, basicamente, três razões para essa resistência (Id.; Ibid.: 65):

1. *Falta de convicção* - Muitas das pessoas ainda continuam a pensar que o trabalho em equipa não é tão produtivo, pois tende a contribuir para a inibição dos elementos mais válidos, para além de considerarem que a lógica de funcionamento do trabalho em equipa gera inúmeros períodos sem qualquer produção;
2. *Desconforto pessoal e risco* - Algumas pessoas consideram que o trabalho em equipa as expõe mais, evidenciando limitações e vulnerabilidades e sentem-se pouco gratificadas em termos psicológicos e sociais pela partilha resultante da adopção desta modalidade de trabalho;
3. *Desempenho organizacional* - O trabalho em equipa só se torna particularmente profícuo quando a gestão de topo se empenha na sua efectivação. Essa efectivação passa por diversos vectores, tais

como a atribuição de autoridade e dos necessários recursos, mas, também, pela implementação de um sistema de recompensas diversificado e incentivador da prática de trabalho em equipa, o que obriga a considerar como critério de avaliação de desempenho o trabalho de equipa, em detrimento do processo tradicional de avaliação individual de desempenho.

### 6.3.3. As Equipas Pluridisciplinares: tipificação e caracterização

As equipas de trabalho aparecem, frequentemente, designadas por equipas pluridisciplinares e, quando devidamente implementadas e geridas, conferem vantagens competitivas às organizações que as adoptam. PARKER (1995: 69) identificou as seguintes vantagens:

- ◆ Reduzem o tempo necessário para o cumprimento das tarefas, especialmente no processo de desenvolvimento do produto;
- ◆ Aumentam a capacidade da organização para resolver problemas complexos;
- ◆ Orientam os recursos da organização para a satisfação do cliente;
- ◆ Aumentam a capacidade criativa da organização, pois incorporam indivíduos com diferentes saberes e experiências;
- ◆ Facilitam a aprendizagem organizacional e as relações interpessoais.

Para além das vantagens para a organização, as próprias pessoas, encaradas individualmente, retiram, naturalmente, benefícios, considerando que as equipas constituem um espaço privilegiado para a satisfação das mais diversas necessidades individuais (sentimento de pertença, de realização pessoal e profissional).

PARKER (Id.: 70) distingue três tipos de equipa, cuja opção de escolha confere particular tipo de vantagens em ambientes específicos:

1. *As Funcionais* - Mais ajustadas a organizações hierarquizadas, típicas das indústrias estáveis a operar em mercados relativamente estáveis e previsíveis, onde a premência de inovação é menor;
2. *As Autodirigidas* - Embora possam ser utilizadas no mesmo ambiente que o das funcionais, as equipas autodirigidas requerem empresas com tradições de gestão participativa;
3. *A Pluridisciplinar* - Embora possam ter um carácter permanente, normalmente são *ad-hoc*, e visam satisfazer um objectivo comum pré-estabelecido, reunindo a colaboração de pessoas desempenhando funções diversas e possuindo qualificações diferenciadas, no sentido de viabilizar o desenvolvimento de um projecto. Este tipo de equipa parece ser o que apresenta melhores resultados em mercados em rápida mudança e nas empresas que valorizam a capacidade de adaptação à mudança e a velocidade, cuja orientação estratégica é a de satisfazer os clientes.

Pese as vantagens e desvantagens que cada tipo da equipa comporta, as questões fundamentais prendem-se com o processo de constituição das equipas, com o processo de funcionamento interno e com a forma como cada equipa se relaciona com os indivíduos, as outras equipas e a gestão de topo, no contexto organizacional.

<sup>1</sup> Para uma leitura mais aprofundada recomenda-se MINTZBERG, Henry «*The rise and fall of Strategic Planning*», Prentice Hall, 1993 ou resumo da obra feita pelo autor através do artigo "ASCENSÃO E QUEDA DO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO" publicado na *Executive Digest*, NOV94: pp. 74-78.

- <sup>3</sup> Tornou-se fundamental para o desenvolvimento dos estudos empíricos a conceptualização do termo "tecnologia", que para Woodward compreendia dois elementos: "o equipamento, e os pressupostos, os objectivos e as políticas subjacentes ao processo produtivo" (Citado de McLoughlin e Clark, "*Technological Change at Work*", Redwood Press Limited, 1990: pp. 30).
- <sup>4</sup> Para uma melhor ilustração: McLoughlin e Clark, "*Technological Change at Work*", Redwood Press Limited, 1990: pp. 37-39.
- <sup>5</sup> Wilkinson contrapõe a estas abordagens as "abordagens estruturais ou funcionalistas" que tendem a caracterizar as organizações atendendo à tecnologia, à complexidade e à dimensão (conforme McLoughlin e Clark, *idem*, pp. 40).
- <sup>6</sup> Para esclarecimento mais aprofundado vidé CHILD, John, "*Organisation structure, environment and performance: the role of strategic choice*", 1972.

## CAPÍTULO IV

### A PARTICIPAÇÃO EM PROCESSOS DE MUDANÇA TECNOLÓGICA

*«Democracia não significa unicamente a participação de todos. Deve significar também organização, relação entre as partes, colaboração. Existe participação quando se produz uma reflexão conjunta, e não uma simples votação, que só regista opiniões já formadas.»*

Mary Parker Follett (1927)

*«A mudança é sempre uma ameaça quanto é feita em relação a mim ou me é imposta, quer eu goste quer não. Mas é uma oportunidade se for feita por mim. É a minha possibilidade de contribuir e de ser reconhecida. Eis o processo simples para tudo isto: cria uma oportunidade para as pessoas e recompensa-as por isso.»*

Rosabeth Moss Kanter

*The Change Masters*

in "Gestão da Qualidade Total", John Banks



## 1. A PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES NA EMPRESA

### 1.1. EM QUE CONSISTE

O termo «participação» apresenta contornos e significados diferentes porquanto seja definido por um investigador, por um director de empresa, ou por um sindicalista (HANHART; 1979: 11). Contudo, alguns elementos definitórios comuns permitem-nos afirmar que a participação consiste numa nova forma de exercício do poder, suprimindo a tomada de decisão unilateral e substituindo-a por um procedimento que tome em consideração os novos parceiros (Id.; Ibid.).

Muitas outras definições, que procuram tomar em consideração práticas e princípios enformadores diferentes, fazem realçar dois aspectos particularmente significativos: o poder, para influenciar e tomar decisões; e o envolvimento, que se prende com o empenho e com o comprometimento.

BEACH (1991: 311) define participação como significando o envolvimento pessoal - físico, mental e emocional - na tomada de decisões que afectam a sua actividade, distinguindo-a de toda e qualquer prática desenvolvida pela empresa, no sentido de obter apoio para a prossecução de estratégias empresariais, mormente as que acarretam medidas impopulares. Segundo BEACH, a participação genuína ocorre quando os trabalhadores e os níveis mais baixos de gestão são estimulados, pela direcção das empresas, a ajudar a tomar decisões que tenham a ver directamente com a sua actividade de trabalho, mas também com o negócio.

Considerando a relevância do trabalho da EFILWC (FEMCVT, na sigla em português) na abordagem da problemática da participação e que serve de referencial a todo este capítulo, constitui nossa preocupação apresentar a sua conceptualização. Neste caso, a preocupação da EFILWC não é tanto definir o termo participação, mas antes o «envolvimento» em processos de mudança tecnológica, que consideram ser qualquer prática ou procedimento participativo que, formal ou informalmente, directa ou indirectamente, envolve as partes interessadas na discussão de decisões relativamente ao processo de mudança (EFILWC; 1990: 30).

### 1.2. O PORQUÊ DA PARTICIPAÇÃO

O estudo promovido pela EFILWC permitiu identificar um conjunto de razões (Id.; Ibid.: 13), que justificam o interesse crescente na problemática da participação na vida e no funcionamento das empresas, designadamente ao nível da:

- ◆ *Eficiência*, enquanto factor potenciador da eficácia organizacional, pois contribui para a redução dos custos, através de um uso mais racional e consensual dos recursos;
- ◆ *Motivação*, dado que promove o aproveitamento das capacidades especificamente humanas, a criatividade, a inventividade e a resolução de problemas;
- ◆ *Redistribuição de poderes*, considerando que uma mais equitativa distribuição de recursos e de oportunidades de controlo do processo de mudança reduz os desequilíbrios de poder verificados nas empresas;
- ◆ *Melhoria das relações industriais*, condição necessária para que os trabalhadores se identifiquem com os objectivos da empresa. A participação, enquanto instrumento de comunicação no interior da empresa, favorece a amenização do clima organizacional e institui confiança e diálogo entre as partes.

Naturalmente que as partes valorizam a participação atendendo a preocupações distintas:

- ◆ Ao nível da *direcção das empresas* a participação é entendida como factor promotor da eficiência, flexibilidade e motivação, facilitando a mudança e oferecendo inestimáveis benefícios em termos de produtividade no processo de trabalho;
- ◆ Os *trabalhadores e seus representantes* encaram a participação como meio de democratização, tendente à correcção de desequilíbrios de poder vigentes nas empresas. As oportunidades de influenciar a tomada de decisão criam condições para reduzir os impactos negativos decorrentes dos processos de mudança.

Uma outra preocupação que justifica a centralidade da problemática da participação na empresa resulta do incompreensível distanciamento que se verifica entre a participação social dos cidadãos, nas questões mais diversas - desde o plano económico ao político, passando, entre outros, pelo cultural e pelo religioso - e o reduzido papel de intervenção que o cidadão-trabalhador desenvolve na vida e funcionamento da empresa. E este aspecto é tanto mais estranho, quando o cidadão-trabalhador passa uma parte significativa da sua vida activa no emprego e quando evidencia interesses a defender também nesse âmbito.

### 1.3. EVOLUÇÃO DOS QUADROS DE REFERÊNCIA

#### 1.3.1. Perspectivas sobre participação

A participação pode ser encarada sob diversas ópticas (KOVÁCS; 1994: 11):

- ◆ Numa perspectiva de mudança do trabalho e das organizações com base nos valores da humanização e da democratização;
- ◆ Numa perspectiva instrumental da melhoria da competitividade;
- ◆ Numa óptica de mudança sócio-cultural;
- ◆ Numa perspectiva jurídico-formal.

Se nas décadas de 60 e de 70, a participação foi promovida a partir da pressão de diversos movimentos sociais, no sentido de remover a contradição entre uma participação relativamente intensa dos cidadãos na sociedade, particularmente no subsistema político, e a quase irrelevante participação na tomada de decisão na esfera das empresas, a partir da década de 80, e mais visivelmente na década de 90, a participação constitui um instrumento extremamente potente de melhoria da competitividade das empresas, que experimentam as novas formas de organização do trabalho. Os imperativos não são agora já centrados na preocupação de tornar o local de trabalho mais humano e democrático, mas tão somente o de garantir a sobrevivência das empresas.

A turbulência de mercados globais, exigentes, segmentados e volúveis, uma tecnologia mais sofisticada e recursos humanos mais escolarizados e exigentes em termos de conteúdo do trabalho, responsabilidade e participação, sugerem a introdução de novos estilos e de novas práticas de gestão, bem como de formas organizacionais mais participativas.

A produtividade, a qualidade e a flexibilidade, factores propiciadores de competitividade e de sucesso carecem, segundo diversos autores, de modelos organizativos que apostem em recursos humanos altamente qualificados, que se sintam motivados e envolvidos. Isto pressupõe um clima de diálogo e de

cooperação entre empregadores e empregados, o mesmo é dizer, de partilha de valores e objectivos, e, sobretudo, do poder de decidir.

A ideologia da competitividade - tão profusamente propalada - impele as empresas a responderem de forma rápida e eficaz às alterações das solicitações e exigências do mercado, o que as obriga a um esforço permanente de inovação, de criatividade, de inventividade e de melhoria da qualidade.

A flexibilização da produção parece ser a resposta aos imperativos de um mercado exigente em termos de qualidade, de diversificação e de renovação, tanto dos produtos como dos serviços. Esta flexibilização é visível na operacionalização de dois vectores de intervenção: *por um lado*, quando se tratam de grandes empresas ou de várias empresas pertencentes a um mesmo grupo económico, o esforço de descentralização passa pela reconfiguração do processo decisório, criando unidades independentes do ponto de vista táctico-operacional, mantendo apenas centralizadas as questões de natureza estratégica, beneficiando cumulativamente das vantagens das grandes e das pequenas empresas; *por outro lado*, dentro de cada empresa, é estimulada a descentralização do controlo operacional, pelo incremento da autonomia dos trabalhadores, particularmente no âmbito das suas tarefas.

Uma outra perspectiva de encarar a participação decorre de uma transformação dos valores sociais no que respeita ao indivíduo e às empresas, decorrentes da transição de uma sociedade industrial para uma outra sociedade, a da informação, assente em valores mais individualistas. O indivíduo não deve ser encarado como um mero instrumento de produção, pois é um actor dinâmico e autónomo, que tem expectativas e necessidades a satisfazer, em que os processos tradicionais de controlo e de coerção são absolutamente ineficazes e são vantajosamente substituíveis pela interiorização de normas, valores, crenças e ritos consensualmente aceites e que substantivam a cultura da empresa de cariz participativo. A empresa, por seu lado, tornou-se num espaço de produção social e cultural, abandonando a concepção tradicional de espaço de produção exclusiva de bens e serviços transaccionáveis. Naturalmente, a atitude do indivíduo em relação ao trabalho também se transformou radicalmente: enquanto meio propiciador de integração e de identificação do indivíduo, ele terá que ser mais qualificante, de permitir o desenvolvimento da criatividade, inventividade e espírito crítico e de afirmação do seu sentido de responsabilidade e de autonomia.

### 1.3.2. A experiência sociotécnica

Tradicionalmente, e até à década de 60, o conceito de democracia industrial só fazia sentido quando correspondia a processos de participação indirecta e representativa. O exercício de qualquer forma de influência dos trabalhadores, relativamente a questões que se prendessem com o seu trabalho, só fazia sentido em formas organizacionais concebidas com esse fim (ex: grupos autónomos, círculos de qualidade e grupos de expressão), e perfeitamente estranhos nas restantes realidades organizacionais (TEIXEIRA; 1994: 31).

A consideração do conteúdo do trabalho com uma área central da participação dos trabalhadores deve-se ao desenvolvimento do «Projecto de Democracia Industrial», na década de 60, na Noruega, a partir do Comité Nacional constituído por representantes sindicais, patronais e de alguns dos ministérios,

contando com a participação de uma equipa de cientistas coordenados por THORSRUD e com a colaboração do Tavistock Institute, de Londres, onde pontificavam cientistas como Trist e Emery.

A experiência norueguesa assentou em duas fases:

1. *A primeira fase, ou Fase A*, as pesquisas incidiram sobre a possibilidade de uma representação formal dos trabalhadores em Conselhos de Administração, formas já existentes, quer na Noruega, quer noutros países. As conclusões do estudo não foram muito encorajadoras, pois a relação entre os trabalhadores e o seu representante não era fácil, nem suficiente. THORSRUD resume de forma clara a situação afirmando que " ... quando se observa o comportamento dos representantes do pessoal nos conselhos de administração, na Noruega, vê-se claramente que, embora participem legalmente do poder do conselho de administração, vêm com muita dificuldade a maneira de utilizar esse poder de uma forma compatível com os objectivos habituais de um conselho de administração e a maneira de ter influência directa sobre a vida de trabalho dos seus eleitores"<sup>1</sup>. As conclusões retiradas vão no sentido de considerar os sistemas de representação e de delegação insuficientes, independentemente da modalidade usada. Os trabalhadores consideram que existe efectivamente participação democrática, quando esta se concretiza na transferência do poder de direcção e não se cinge, exclusivamente, a negociações e a consultas no topo;
2. *A segunda fase, ou Fase B*, que ocorreu em 1962/63, procura ultrapassar as insuficiências detectadas na primeira fase, tornando o conteúdo do trabalho e os princípios de desenho organizacional em que o primeiro se insere, como as questões centrais. A optimização conjunta das potencialidades dos subsistemas social e técnico<sup>2</sup> tornam centrais o conteúdo do trabalho e o estatuto da técnica, relevando a primazia dos "grupos semi-autónomos" e a consideração do factor humano como *utilizador finalizante* (Id.; Ibid.: 32), em contraposição com os princípios defendidos pelas abordagens tecnocráticas e psico-sociológicas<sup>3</sup>.

### 1.3.3. A emergência de novos valores

O carácter colectivo da participação protagonizada pelos grupos semi-autónomos, em que a cooperação e o envolvimento dos trabalhadores é equacionada numa perspectiva de equilíbrio - tão apreçoada pelas correntes ideológicas influenciadas pela teoria sistémica, em que os diversos elementos se interagem e complementam de forma harmoniosa - não são consentâneas com os valores sociais contemporâneos, assentes num maior individualismo, isto é, cada indivíduo procura satisfazer as suas necessidades de realização pessoal, através de um maior envolvimento pessoal e individualizado nos processos de tomada de decisão e pela percepção do papel que desempenha no contexto organizacional. Cada indivíduo é um actor, com estratégias próprias para a concretização de objectivos pessoais, que afere o seu *status* de forma relativa, comparando, de forma contínua e sistemática, aquilo que faz, a função que detém, as competências e qualificações que possui, a remuneração que recebe, a sua produção, a sua intervenção na empresa, etc., com a dos outros membros da organização a que pertence.

Pelas razões apontadas, a função trabalho constitui um referencial de participação dos trabalhadores que deve ser analisado à luz da evolução do contexto económico, tecnológico e sócio-cultural do meio

envolvente em que as empresas se movem: *por um lado*, a crescente automatização, tanto dos processos, como do tratamento da informação, determina uma crescente integração, com a tendência para que a abordagem se faça numa lógica de sistemas e na perspectiva de resolução de problemas, abandonando a visão parcelar e segmentada das tarefas e das pequenas partes do processo; *por outro lado*, a crescente diversificação dos mercados, a redução dos ciclos de vida dos produtos, a alteração dos processos de comercialização e distribuição dos produtos, a tónica da orientação para a satisfação dos clientes e a necessidade de responder rápida e eficazmente às suas solicitações específicas, com a progressiva substituição da economia de série pela economia de gama, apontam para a afirmação de uma lógica de flexibilidade, visível na transformação do próprio tecido empresarial, em que os grandes grupos económicos procedem a verdadeiras revoluções na sua estrutura, procedendo a fusões, aquisições, reestruturações, redimensionamentos, etc., procurando obter vantagens competitivas, ou tão simplesmente sobreviver.

Contudo, é ao nível da dimensão sócio-cultural que as principais transformações se fizeram sentir, com a emergência do primado do factor humano sobre o tecnológico, pelo reconhecimento de que são as diferenças qualitativas dos recursos humanos que marcam as diferenças competitivas entre países, entre regiões e entre empresas. Esta constatação é sustentada por uma mão-de-obra, efectiva ou potencial, mais escolarizada e imbuída de valores marcadamente individualistas, receptivas à inovação, à criatividade, à participação, e fortemente orientada para o sucesso.

As consequências do que foi anteriormente referido produzem-se, de forma mais imediata, sobre a organização e o conteúdo do trabalho, através do reforço da autonomia - quer do indivíduo, quer das diferentes subunidades organizacionais - e de uma maior exigência de um trabalho qualificante e de maior significado.

Uma receptividade maior e mais ampla da participação dos trabalhadores no processo de tomada de decisão e no funcionamento em geral das empresas tem sido possível devido à progressiva diminuição da carga ideológica e politizante que colocava de um lado da barricada os trabalhadores, e, do outro, os accionistas, a administração e os próprios quadros. Esta reorientação, não só de filosofia, mas fundamentalmente de práticas deve-se ao argumento de que o factor humano é o factor de garante do sucesso (KOVÁCS; 1989a: 53).

A visão actual de gestão dos recursos humanos encara a participação dos trabalhadores numa dupla perspectiva: *por um lado*, os gestores mais do que procurarem obter a concordância dos trabalhadores quanto às decisões que tomam, pretendem que eles se sintam comprometidos; e, *por outro lado*, nas relações entre gestores e trabalhadores, os primeiros privilegiam o relacionamento individual em detrimento do colectivo (STOREY; 1991: 126).

Quanto ao *primeiro aspecto*, os gestores já se convenceram que se os trabalhadores se sentirem envolvidos, independentemente da forma que esse envolvimento possa assumir, a eficácia na implementação das decisões é sempre superior à que se obteria se as decisões fossem impostas unilateralmente. Relativamente ao *segundo aspecto*, a preferência de um relacionamento de carácter individual pode ser entendida como a tentativa de diminuir a importância que as organizações sindicais detêm ao nível da negociação colectiva, e de lhes retirar margem de manobra na negociação de questões

particularmente sensíveis como a introdução de novos equipamentos, cujas repercussões sobre o volume de emprego e a organização do trabalho são conhecidas.

Questões como a redução do poder reivindicativo dos sindicatos, o crescimento do desemprego, a alteração profunda da natureza do emprego (diminuição do emprego industrial e aumento do emprego nos serviços; incremento de formas periféricas de emprego, como a subcontratação, *part-time*, empresas locadoras de trabalho, etc.), os processos de reestruturação e redimensionamento das empresas, a vaga de processos de aquisições e de fusões entre empresas, e, nalguns casos, os processos de reprivatização, etc., têm contribuído para a ameaça dos mecanismos colectivos tradicionais de reivindicação e de protecção e segurança social, incutindo nos diferentes actores um sentido mais individualista e o abandono das formas colectivas de organização e de defesa de interesses.

#### 1.3.4. Uma visão prospectiva

Os quadros de referência da participação dos trabalhadores estão, assim, a alterar-se ao nível organizacional e ao nível profissional (TEIXEIRA; Id.: 33), porquanto seja do nosso interesse abordar exclusivamente a primeira.

Os mecanismos de participação representativa que caracterizam as empresas estruturadas numa lógica hierárquico-funcional tendem a dar lugar a uma estruturação em rede, cujo funcionamento assenta na lógica da transacção e da cooperação. O conceito de parceria é o conceito-chave para designar o relacionamento entre os diferentes interlocutores que operam num mesmo «negócio» e substitui a lógica da divisão do trabalho entre grupos, e, dentro destes, entre os seus membros, típica da organização funcional em que se inseriam os grupos semi-autónomos. A divisão do trabalho deixa de ser interna, isto é, centrada no quadro funcional da empresa, e transfere-se para algo mais vasto, o Meio, ou seja, o quadro em que se estabelece a rede de cooperação e de transacção (Id.; *Ibid.*: 34), dando azo a questionar se ainda é relevante e pertinente circunscrever a problemática da participação ao nível da organização e do conteúdo do trabalho.

TEIXEIRA (Id.: 36) apresenta um quadro sistematizador das diferenças que considera existirem entre participação e cooperação:

PARTICIPAÇÃO	COOPERAÇÃO
EMPRESA/ORGANIZAÇÃO (hierarquizada, funcional ou divisionalizada)	NEGÓCIO, PROFISSÃO, ACTIVIDADE
«CASTELO»	«REDE»
QUADRO FUNCIONAL (saber situar-se na Empresa/Organização)	QUADRO ELÉCTRICO (saber situar-se no Meio)
PARTICIPAÇÃO SUBORDINADA	COOPERAÇÃO DE PARCERIA
«PARTE»	«AUTOR»
QUALIFICAÇÃO ASSALARIADA RECOMPENSADA	QUALIFICAÇÃO PROCURADA, RECONHECIDA, EMPREENDEDORA

Uma outra concepção de organização é-nos apresentada por ACKOFF (1995: 56) que aposta na substituição de um modelo organizativo do tipo hierárquico autoritário por um outro modelo em que, considera, a hierarquia é democrática.

Segundo este autor, se os gestores não perceberem o que distingue os dois tipos de poder<sup>4</sup> - o «*poder sobre*» e o «*poder para*» - serão incapazes de implementar com sucesso as estratégias de mudança.

Quanto maior for o nível de educação da força de trabalho e quanto mais complexa for a organização, mais dificuldades terão os gestores em controlarem os resultados das suas decisões que dependam da vontade dos subordinados em agirem voluntariamente.

A disponibilidade, a rapidez e a capacidade de uma dada organização para mudar, aumentam quando se verifica um manifesto apoio por parte dos indivíduos que irão ser afectados pela mudança.

Um aspecto que tenderá a reduzir os actuais desequilíbrios de poder entre os níveis de controlo e de execução, advém dos operadores, ao nível do desempenho das suas tarefas, deterem um domínio técnico da sua execução que não é partilhado pelos níveis intermédios de gestão. Tal facto resulta, à primeira vista, de uma alteração significativa no processo de acesso a esses cargos, os quais tendem a deixar de ser detidos por operadores com níveis superiores de desempenho, e passem a ser ocupados por indivíduos que nunca realizaram as tarefas performadas pelos seus subordinados (Id.; Ibid.: 57).

O maior envolvimento é procurado pelos gestores através da descentralização, ou mais frequentemente, pela delegação de uma dada competência no nível hierárquico imediatamente inferior. Não se pode, contudo, confundir o aligeiramento da autocracia com a sua remissão, pois qualquer decisão tomada pode sempre ser revogada pelo nível imediatamente superior, exceptuando quando ela é tomada pelo topo.

ACKOFF preconiza o redenho organizacional em termos circulares, conducente a uma *hierarquia democrática*, cujas três características essenciais seriam as seguintes:

1. A ausência de uma autoridade última, ou seja a circularidade do poder, isto é, todos numa hierarquia estão sujeitos a uma autoridade, nem que seja o colectivo;
2. A capacidade de cada membro da organização participar directa, ou através de representação, nas decisões que o afectam;
3. O direito de todos os membros, individual ou colectivamente, tomarem decisões que afectam os decisores.

#### **1.4. FORMAS DE PARTICIPAÇÃO**

A institucionalização da inclusão dos trabalhadores no processo de tomada de decisão constituiu um ponto de partida significativo face aos modelos de autoridade dominantes até ao início dos anos 80, em que esta se processava de forma reactiva, o mesmo é dizer, através da greve e da negociação colectiva, embora nalguns casos fosse possível encontrar arranjos informais, que permitiam aos trabalhadores exercer algum controlo sobre a forma como o trabalho era organizado (ROTHMAN; Id.: 245).

A participação dos trabalhadores, ou democracia industrial, considera a institucionalização do envolvimento activo na concepção do processo de trabalho por parte das pessoas que criam os bens ou

providenciam os serviços. A maior parte deste envolvimento toma lugar ao nível dos papéis de trabalho, com a participação nas decisões relativas ao desenho das tarefas técnicas, à definição dos horários de trabalho, ao estabelecimento do processo de controlo de qualidade, à distribuição das tarefas entre os trabalhadores, e às regras de trabalho. Contudo, a participação dos trabalhadores pode assumir diversas formas (conforme se constata no quadro seguinte) até se estender ao nível organizacional em que a participação incide na formulação das próprias políticas.

NÍVEL	TIPO	EXEMPLOS
Máximo	Auto-gestão: autoridade dos trabalhadores Co-determinação: decisão conjunta Co-influência: cooperação gestores-trabalhadores Sistema consultivo: os trabalhadores são consultados; os gestores detêm a autoridade final Negociação colectiva: os gestores iniciam; os trabalhadores aprovam/vetam	Cooperativas Suécia Círculos de Qualidade (Japão) Círculos de Qualidade (EUA)
Mínimo	Sugestão: os trabalhadores são encorajados a apresentar sugestões	Caixas de sugestões
Ausência	Inexistência de mecanismos formais	

FONTE: Adoptado de ROTHMAN , *Idem*, p. 246.

#### 1.4.1. A Auto-Gestão

O modelo de organização varia entre as diferentes firmas, mas é possível encontrar alguns traços comuns entre elas. Cada trabalhador detém uma quota na firma e essa quota confere-lhe o direito de votar em matérias relacionadas com a política a seguir e a sua operacionalização, elegendo os corpos directivos (igualmente trabalhadores), mantendo o direito de votar a sua demissão, e aprovando os investimentos de capital. Todos os trabalhadores, independentemente da natureza do cargo que ocupam, auferem o mesmo salário (*Id.*; *Ibid.*: 246).

Nalguns casos, a realidade confirmou que os trabalhadores acabaram por contratar gestores em quem delegaram a sua autoridade, para que estes disponham da necessária liberdade para dirigir a cooperativa da forma que melhor entenderem; noutros casos, os trabalhadores optaram por manter um controlo apertado. Contudo, a tarefa destes gestores não é fácil já que têm que responder perante um número elevado de accionistas particularmente activos e muitos deles acabam por se demitir.

Outros problemas se colocam, de forma igualmente intensa: *por um lado*, os membros mais activos lamentam-se da falta de dedicação, de empenho e de espírito cooperativista de alguns membros; *por outro lado*, situações de rápida valorização do capital social dificultam o acesso de novos membros, o que surge como dificuldade adicional na ampliação da força de trabalho. Relativamente a esta última questão, as cooperativas têm procurado tornar o problema procedendo ao recrutamento de mão-de-obra sem o estatuto de membro, desvirtuando o ideal cooperativista, criando divisões internas e eliminando o impulso de democratização e de envolvimento dos trabalhadores, pois estes novos trabalhadores acabam por auferir salários mais baixos e são excluídos, tanto do processo de tomada de decisão, como da partilha dos lucros.

### **1.4.2. A Co-Determinação**

A co-determinação viveu, na Suécia, um franco desenvolvimento na década de 70 ao instituir, pela via legislativa, restrições à autoridade das entidades patronais, que deixaram de poder, unilateralmente, definir as suas políticas. A inclusão de elementos representativos dos trabalhadores nos corpos directivos e em todos os órgãos da organização onde se definam políticas veio reforçar a influência dos trabalhadores sobre os níveis de gestão, sendo objecto de negociação toda a matéria que afectasse os trabalhadores, desde a definição dos horários de trabalho e de métodos de trabalho, até à política de aquisições e fusões.

A co-determinação sueca, que passava pela negociação entre a força de trabalho e a administração das matérias mais diversas, e que era arbitrado pelo Tribunal Nacional de Trabalho, não deixou de suscitar a oposição, quer da parte dos trabalhadores, quer das administrações, por força da inoperância dos procedimentos e mecanismos instituídos. Embora uns quantos considerem que a co-determinação melhorou as relações entre empregadores e empregados, o que é certo é que estudos efectuados reforçam a ideia de que a maioria considera não se ter processado qualquer alteração nesta matéria (Id.; Ibid.: 247).

A co-determinação é uma forma de democracia industrial relativamente rara e ainda mais em grandes empresas, sendo mais propícia a sua ocorrência em empresas de média dimensão, através de formas diversas do sistema consultivo.

### **1.4.3. A Co-Influência**

#### **1.4.3.1. Os Círculos de Qualidade (CQ) no Japão**

Os CQ são pequenos grupos de trabalhadores, normalmente de 3 a 15, que se encontram regularmente para além da realização das suas tarefas, a fim de identificarem e resolverem problemas relacionados com a produção, com as questões de qualidade, de higiene e segurança no trabalho, etc. A integração nos CQ é voluntária e é precedida por formação específica em técnicas de resolução de problemas e de análise de controlo de qualidade. A premissa básica é procurar reverter os conhecimentos dos trabalhadores na concepção do trabalho.

Os CQ surgiram nos anos 50 como síntese de 3 linhas de pensamento (Id.; Ibid.: 248):

1. Os trabalhos de Edward Deming, que incidiram sobre a introdução do controlo estatístico da qualidade, e da ideia de que a qualidade deve ser obtida ao longo do processo produtivo e não como operação de inspecção no fim do ciclo produtivo;
2. O argumento invocado por Juran de que a qualidade é responsabilidade de todos os membros de uma organização, e não da competência exclusiva de um grupo restrito de engenheiros e técnicos;
3. A convicção dos industriais japoneses de que a participação dos trabalhadores no processo de tomada de decisão reforça a satisfação no trabalho.

A afirmação destas ideias tomou lugar e suscitou um compromisso nacional em torno da qualidade e da constituição dos CQ, tendo o seu florescimento junto das grandes empresas industriais japonesas sido possível dada a compatibilidade dos CQ com o sistema de emprego (em grande parte de empregos para

toda a vida) e com o facto de haver tradição dos trabalhadores permanentes participarem activamente na administração e na produção.

A administração e os trabalhadores partilham do interesse de assegurar a sobrevivência da empresa, estabelecendo uma relação de confiança e reconhecendo que tal depende de cada um desenvolver o seu melhor.

Os CQ constituem apenas uma manifestação formal da participação dos trabalhadores no funcionamento das organizações, pelo que o processo de tomada de decisão numa empresa é indiciador como funcionam os círculos de qualidade. A ideia da solução única propalada pela gestão de topo que tem que ser "vendida" aos restantes níveis é afastada em detrimento da necessidade de conseguir consensos.

#### 1.4.3.2. Os projectos de Qualidade de Vida no Trabalho (QWL)

Os projectos QWL constituem uma outra abordagem de resolução de problemas através dos grupos, que assume múltiplas formas (ex: grupos de participação, grupos de envolvimento de trabalhadores).

Em qualquer caso o denominador comum é que estes grupos detêm o poder de implementar as suas ideias dispensando a aprovação da administração, o que os qualifica como uma forma de co-influência (Id.; Ibid.: 250).

Normalmente estes grupos são constituídos por um número reduzido de trabalhadores, supervisores de 1ª linha e elementos representativos da administração e procuram resolver questões relacionadas com a produção, com as condições de trabalho, com a saúde e a segurança no local de trabalho, e com a implementação de novos processos.

#### 1.4.4. Os Sistemas Consultivos

Fascinados pelos elevados índices de produtividade e de qualidade da indústria japonesa, os gestores americanos procuraram adoptar nas suas empresas todas as técnicas que se revelassem capazes de remover o sentido de alienação dos trabalhadores, tornando-os mais voluntariosos e produtivos.

Os CQ não foram integralmente transpostos para as empresas americanas sofrendo profundas transformações estruturais (Id.; Ibid.: 249):

- ◆ Os CQ foram encaixados nas estruturas hierárquicas existentes, muitas vezes criando estruturas administrativas paralelas;
- ◆ Os CQ apenas podiam sugerir planos alternativos e a sua adopção requeria a aprovação da administração;
- ◆ A não institucionalização do processo de participação dos trabalhadores obrigou à criação do papel de "facilitador", que funcionava como elemento de ligação com as restantes sub-unidades da organização, bem como defender, junto da administração, a implementação das sugestões do grupo.

A adopção dos CQ processou-se no convencimento de que iria proporcionar níveis mais elevados de satisfação no trabalho, a redução da conflitualidade das relações industriais, uma maior identificação dos trabalhadores com os objectivos da empresa e um maior espírito de cooperação entre a gestão e a força de trabalho, expectativas demasiado elevadas para tão superficiais mudanças. Possuindo uma visão de

carácter instrumental dos CQ, as empresas americanas orientaram-nos mais para a resolução de problemas de produção, do que de problemas de qualidade.

A implementação dos CQ foi confrontada com múltiplas resistências, tanto no interior, como no exterior das empresas:

- ◆ Muitos trabalhadores não demonstraram qualquer interesse, pois não ofereciam qualquer contrapartida ao nível salarial;
- ◆ Os gestores de nível intermédio, sentindo-se ameaçados, não só não cooperaram, como muitas vezes se apressaram a demonstrar a ineficácia dos CQ. Receavam que a delegação de competências lhes retirasse a sua autoridade e responsabilidade, e que a resolução dos problemas pelos CQ se reflectisse negativamente na capacidade em desenvolver a sua actividade;
- ◆ Os sindicatos apresentaram, igualmente, algumas reticências, pouco conquistados pelas virtualidades dos CQ. Estas reticências resultavam: *por um lado*, do seu convencimento de que se encontravam perante uma nova forma de controlar os trabalhadores sem qualquer contrapartida garantida ao nível de uma maior participação no processo de tomada de decisão; *por outro lado*, a preocupação de que uma maior cooperação entre a força de trabalho e as administrações pudesse diluir o seu papel tradicional ao nível do processo de trabalho.

## **1.5. MODALIDADES DE PARTICIPAÇÃO**

### **1.5.1. Modalidades de participação: o enquadramento**

A participação pode revestir-se de múltiplas formas e modalidades, mas todas correspondem a um mesmo fenómeno de democratização das organizações.

Os modelos de participação tradicionais elaborados na Europa resultam de formas políticas nos moldes seguintes (CLÉMENT; 1983: 4):

- ◆ «*Democracia directa*» ou «*Auto-gestão*», com a eleição dos responsáveis e em que a autoridade é exercida pelos próprios trabalhadores;
- ◆ «*Democracia conflitual*», fundada na separação dos poderes entre a direcção, que gere, e os trabalhadores, representados pelos sindicatos, que exercem o controlo possível sobre essa gestão, sem que nela sejam implicados;
- ◆ «*Democracia representativa*», em que os empregados elegem os seus representantes e que são integrados nalguns dos corpos sociais da empresa, com ou sem poder deliberativo.

A opção de entre um destes modelos produz repercussões e condicionamentos quanto às modalidades de que se reveste a participação dos trabalhadores na empresa. Consideramos, todavia, que independentemente da opção realizada, as modalidades de participação podem ser agregadas em duas grandes áreas a saber:

1. A participação associada ao processo de tomada de decisão;
2. A participação ligada à propriedade e à participação financeira.

### 1.5.2. A participação nos processos de decisão

Seguindo a metodologia de análise observada por CLÉMENT é possível distinguir três modalidades de participação [e de repartição do poder (TRIST; 1991: 119)] na óptica do processo de tomada de decisão:

1. A «*participação institucional*», a que TRIST (Id.: Ibid.) designa de «*democracia representativa*», em que os trabalhadores integram os órgãos directivos e participam na definição da orientação da empresa. As formas encontradas oscilam entre a participação de representantes (ex: comissões de trabalhadores) e o próprio poder directivo da empresa, por posse do capital social (as cooperativas), passando por formas intermédias em que os órgãos sociais têm uma composição mista, equilibrada ou não;
2. A «*participação conflitual*» ou «*democracia de grupos de interesse*» (TRIST; Id.: Ibid.), operacionalizada através da negociação colectiva, em que os trabalhadores, conscientes da posição de inferioridade e de subalternidade, procuram, através de processos de representação (ex: sindicatos), defender os seus interesses de forma independente em relação à direcção da empresa. Situada numa lógica não integracionista, esta modalidade de participação parte do pressuposto de que existem interesses antagónicos, em que na maioria dos casos a sua satisfação é mutuamente exclusiva;
3. A «*participação ligada à organização do trabalho*», ou «*democracia ligada ao trabalho*» (TRIST; Id.: Ibid.), em que a autonomia que lhes é conferida se traduz na possibilidade de tomar decisões de natureza operacional, isto é, ligadas à tarefa. Refira-se que a participação ligada ao trabalho foi a última modalidade a ser implementada e tem contado com o apoio do esforço legislativo dos governos de muitos países, cuja finalidade não se esgota na mera promoção da participação dos trabalhadores (A participação não se impõe por decreto!), mas procura criar um quadro jurídico onde as regras e os procedimentos sejam claros e inequívocos (KOVÁCS; 1989a: 54).

### 1.5.3. A participação financeira

A questão da participação financeira coloca-se, enquanto prática mal disfarçada, no século passado, através da institucionalização de suplementos salariais associados à concretização de objectivos de produção (CLÉMENT; Id.: 63).

Mais recentemente, e embora essa vocação ainda persista, a oportunidade de participar no capital social das empresas tem aumentado, porquanto, ao nível das empresas privadas, se restringe a um número muito reduzido de colaboradores, designadamente aos que ocupam lugares cimeiros da estrutura organizativa. Esta prática, amplamente divulgada nos EUA, encontra justificação na necessidade de incrementar o empenho e o zelo profissional dos gestores de topo, bem como aproveitar brechas no sistema fiscal, que não incide sobre esta forma de rendimentos.

A participação financeira, enquanto modalidade de participação dos trabalhadores na vida das empresas, não se pode dissociar da tendência crescente de individualismo. Embora assumindo, ainda, formas colectivas de se efectivar, é natural que, cada vez mais, as formas individuais de participação financeira adquiram uma maior preponderância.

Refira-se que a participação financeira se concretiza segundo duas variantes: a da participação no capital social da empresa, ou seja, quando são co-detentores da propriedade; e a participação nos resultados da empresa.

Reproduz-se de seguida, e na forma original para evitar distorções no seu conteúdo, o quadro-síntese do elenco das formas de participação financeira, numa perspectiva da natureza da propriedade (individual ou colectiva) apresentado por STOREY (Id.: 128):

<i>Financial participation</i>	<i>Ownership</i>
Privatization	Individual
Personal equity plans	
Profit-related pay	
Profit-sharing:	Collective
APS <sup>5</sup>	
SAYE <sup>6</sup>	
Share option schemes <sup>7</sup>	
ESOP's <sup>8</sup>	
Worker's cooperatives	
Management buy-outs	
Pension fund participation	
Wage-earner funds	

As formas de participação financeira são função do contexto local onde são operacionalizadas, e resultam de, entre outros factores, das características específicas da empresa (dimensão, sector de actividade, natureza jurídica, etc.), do quadro jurídico-constitucional vigente e, ainda, da cultura nacional.

Os processos de reprivatização têm sido utilizados pelos executivos governamentais como forma de implementar um modelo de "*capitalismo do povo*", com o conceito de democracia de participação subjacente, através da disseminação do capital social das empresas pelos pequenos aforradores.

Nalguns outros países, os incentivos fiscais foram aproveitados para associar as remunerações dos empregados às performances económicas das empresas. Contudo, a dificuldade, quer em considerar o lucro como indicador da performance da empresa, quer em associar as remunerações ao nível de empenho e de envolvimento dos trabalhadores, tem contribuído para o abandono progressivo desta modalidade.

Os programas de partilha dos lucros têm surgido como alternativa aos sistemas de incentivos tradicionais. Os ESOP's, por exemplo, consistem na atribuição de acções pela empresa aos seus empregados, a título individual e enquanto permanecerem na empresa, em função do salário ou de qualquer outro esquema adoptado, traduzível na partilha dos resultados da empresa. Espera-se que este processo de implicação se concretize em melhores desempenhos. A eficácia deste processo resultará, em maior ou menor grau, das consequências práticas em termos de benefícios líquidos para o empregado e para a maior ou menor generalização da sua aplicação no universo dos colaboradores da empresa.

As modalidades de carácter colectivo de participação financeira, como a a gestão dos fundos de pensão e o que se designou por *Wage-earner funds* correspondem a formas específicas e localizadas - a primeira nos EUA, a segunda na Suécia. A primeira, envolvendo a apropriação do capital social de muitas

empresas como forma de rentabilizar financeiramente elevados montantes de contribuições para futuras pensões sociais, a segunda, a partir de constituição de fundos com origem bipartida - lucros e salários - que conduzem a processos de controlo dos órgãos dirigentes por parte de trabalhadores, numa via representativa.

Entre estas situações extremas situa-se o modelo cooperativo de propriedade, objecto de tratamento específico noutro tempo do presente trabalho.

Por último, realce-se que a aptência de um trabalhador para a participação no capital social da empresa - desde que detenha a necessária disponibilidade financeira - é bem revelador do grau de identidade entre os objectivos e valores perseguidos pela empresa e os de cada indivíduo. Empregado que confrontado com a possibilidade de participar financeiramente na empresa, quer pela aquisição de parte do capital social (dispondo de capacidade financeira), quer pela definição de parte do seu salário através de indexação aos resultados da empresa, não considere nenhuma destas hipóteses, indicia que não acredita na empresa, não se identifica com ela, e apenas nela labora porque, em termos de assegurar a subsistência, essa é a sua melhor solução.

### **1.6. A VISÃO MODERNA DE PARTICIPAÇÃO**

A visão dual, enquanto perspectivada por dois prismas de análises polarizadas - os trabalhadores e seus representantes, de um lado; os gestores e empresários, do outro - pode e deve ser ultrapassada, através da emergência de um terceiro modelo de participação.

Enquanto os gestores encaram a participação como factor de competitividade, contribuindo para o sucesso empresarial, e os trabalhadores e seus representantes procuram encontrar na participação a solução para o défice democrático na vida e no funcionamento das organizações, é possível conceptualizar um terceiro modelo que privilegie o aproveitamento das preocupações comuns às duas perspectivas.

A consideração desta terceira via permite desenvolver uma abordagem centrada nas questões não polémicas e não conflituais, abrindo perspectivas para entendimentos futuros em questões onde as cedências a fazer por ambas as partes permitam estabelecer plataformas de entendimento que salvaguardem, na medida do possível, os interesses distintos das partes.

### **1.7. O PARADOXO DA PARTICIPAÇÃO**

É cada vez mais frequente assistir-se ao paradoxo de as direcções, ao nível do discurso, defenderem uma crescente e mais ampla participação dos trabalhadores e, ao nível das práticas, inviabilizarem qualquer participação efectiva, particularmente quando são áreas que surgem tradicionalmente como prerrogativa das direcções, designadamente em questões de inovação tecnológica. Esta exclusão é particularmente sentida ao nível do planeamento e da selecção dos equipamentos, fases em que a não inclusão dos trabalhadores, para além de desprezar conhecimentos e experiências relevantes, impedem uma preparação prévia e uma adaptação progressiva e adequada dos trabalhadores à mudança.

Este paradoxo é, mesmo, visível na vida quotidiana da empresa. É curioso verificar que não exista empresa em que seja implementado um sistema participativo, sem que este seja enérgica e

vigorosamente propalado pela sua direcção, independentemente da sua eficácia ou mesmo da sua efectividade. Porém, muitas vezes não subsiste para além do plano meramente formal e da intenção, e a direcção da empresa é, não raras vezes, obrigada a renunciar à iniciativa, quer por receio das consequências, quer por falta de colaboração activa dos seus empregados.

Recusando analisar as causas mais profundas do insucesso, as direcções das empresas refugiam-se no laconismo ou nos lugares-comuns: "*Os empregados recusaram aceitar mais responsabilidade!*", "*Os empregados não estão suficientemente preparados para participar!*", "*Aos empregados apenas os preocupa os salários!*" (HANHART; Id.: 11).

## **2. DA PARTICIPAÇÃO EM PROCESSOS DE MUDANÇA**

### **2.1. RAZÕES PARA O INCREMENTO DA PARTICIPAÇÃO**

Os problemas de competitividade com que as empresas são confrontadas, realçam a falência dos modelos tradicionais de gestão de recursos humanos, e reforçam a necessidade de introdução de formas de gestão participativas, as únicas capazes de introduzir maior adaptabilidade, flexibilidade e criatividade (KOVÁCS; Id.: 53).

Entendida como instrumento de melhoria da eficácia e da produtividade, logo como factor de sucesso empresarial, a participação tornou-se num repto lançado aos trabalhadores pelos níveis de gestão, constituindo mais um embaraço para o movimento sindical, já por si a debater-se com uma grande crise.

Mas a participação pode ser utilizada, igualmente como factor de melhoria da capacidade de adaptação à mudança, pois sucessivos trabalhos de investigação provaram que a introdução de processos de mudança envolvendo os trabalhadores nas decisões relativas a essa mudança é determinante, quanto à atitude dos trabalhadores e quanto aos resultados esperados: aumento de produtividade, em vez da sua diminuição; atitudes e comportamentos de cooperação, solidariedade (sentimento de co-autoria) e interesse por parte dos trabalhadores, em vez de hostilidade e sabotagem; permanência na empresa dos mais qualificados e aptos, em vez do abandono.

CASTILLO (1991: 25) faz questão de salientar que a participação ou implicação dos interessados, não só é possível, como produz soluções mais eficientes, mais económicas e mais competitivas. Esta implicação, à luz dos novos sistemas de produção, refere ainda, «... é uma via necessária para a utilização da força de trabalho como um todo, o que tem sido argumentado em mais de uma ocasião como se tratasse de um "determinismo participativo"».

### **2.2. DIMENSÕES DA PARTICIPAÇÃO**

#### **2.2.1. O *timing* - a participação nas diferentes fases**

O *timing* tem a ver com as fases do processo de mudança onde se verificam as práticas participativas. O processo de introdução de novas tecnologias desenvolve-se em 4 fases:

- ◆ *Planeamento*, onde se procede à discussão do investimento;
- ◆ *Seleccção*, onde ocorre a escolha dos equipamentos, dos modelos e da sua configuração;
- ◆ *Implementação*, onde se desenrola a instalação e a operação;
- ◆ *Pós-avaliação*, onde se realiza a avaliação dos resultados e a discussão de melhorias.

As 2 primeiras fases são consideradas estratégicas e as 2 últimas operacionais.

### 2.2.2. A intensidade ou os mecanismos de participação

O maior ou menor envolvimento dos trabalhadores, ou dos seus representantes, pode ser aferido pela forma mais ou menos intensa de que esta se reveste:

- ◆ *Não-envolvimento* - A menos intensa, em que os trabalhadores não participam de forma alguma no processo decisório, nem tão pouco são informados;
- ◆ *Informação* - Embora não participando no processo decisório, os trabalhadores são informados relativamente às decisões produzidas pelos gestores;
- ◆ *Consulta* - O poder de decisão reside ainda exclusivamente nos gestores, mas os trabalhadores ou os seus representantes são auscultados a fim de se pronunciarem sobre as questões que irão ser objecto de decisão;
- ◆ *Negociação ou tomada de decisões em conjunto* - Modalidade mais intensa de participação, em que o poder de decisão está cometido a um órgão colegial, em que tem lugar um ou mais representantes dos trabalhadores, e onde as questões são debatidas, negociadas e deliberadas. Eventualmente, este órgão poderá apenas efectuar os estudos enquanto a decisão será, posteriormente, tomada pela administração.

Uma forma interessante para aferir da intensidade da participação prende-se com a natureza da participação, isto é, se ele assume um carácter informal, ou, ao invés, se resulta de mecanismos formais de representação. No primeiro caso, os trabalhadores, individualmente ou em grupo, são solicitados a pronunciarem-se sobre questões circunscritas, e normalmente sobre matérias que directamente afectam o seu quotidiano profissional; no segundo caso, o processo de representação favorece, não raras vezes, uma intervenção em níveis mais elevados de decisão.

### 2.2.3. As áreas de decisão onde se pode processar o envolvimento

As áreas onde o envolvimento dos trabalhadores se poderá processar serão, eventualmente, todas aquelas que possam afectar os trabalhadores. Contudo, existem áreas em que os trabalhadores consideram que o seu envolvimento deve ser mais acentuado, e outras áreas em que se reivindicam formas menos intensas de participação, curiosamente áreas que tradicionalmente constituíam prerrogativa exclusiva da gestão, e, como tal, as suas principais preocupações.

Entre as primeiras encontramos questões como:

- ◆ Organização do trabalho;
- ◆ Especificação de tarefas;
- ◆ Satisfação no trabalho;
- ◆ Saúde e segurança.

Relativamente às segundas podem destacar-se as seguintes:

- ◆ Estratégia de mercado;
- ◆ Critérios de investimento;
- ◆ Redução de custos;

- ◆ Introdução de novos produtos.

Em termos gerais podemos afirmar que, embora a questão da participação se possa colocar em diferentes planos (internacional, sectorial, de grupos de empresa, de unidades produtivas, etc.), as áreas de participação resultam do interface entre os valores da empresa (enquanto sujeito económico) e os valores dos indivíduos (estes sujeitos sociais), e abarcam questões tão vastas, cujo agrupamento se pode fazer da seguinte forma (EFILWC; 1987: 29):

- ◆ *Económicas* - Sistemas salariais, gestão da força de trabalho excedentário e planos de reforma antecipada, segurança do emprego;
- ◆ *Políticas e sociais* - Liderança e representatividade, relações de poder, liberdade e direitos sindicais;
- ◆ *Bem-estar psicológico* - Horários de trabalho, *layout* do local de trabalho, carga e ritmo de trabalho, higiene e segurança;
- ◆ *Motivacionais* - Atribuição de tarefas e de poder de decisão, qualificações e planos de carreira, hierarquia, gratificações e *status*;
- ◆ *Profissionais* - Treino e reciclagem, mobilidade, competências e qualificações.

### 2.3. OS BENEFÍCIOS RESULTANTES DO ENVOLVIMENTO DOS TRABALHADORES

A tecnologia não pré-determina impactos, pelo contrário, oferece um variado leque de escolhas de carácter tecnológico e organizacional. Várias são as escolhas possíveis em cada uma das etapas do processo de inovação tecnológica. Estas escolhas são extremamente importantes em matéria das implicações ao nível do sucesso do processo de inovação e dos resultados para as partes sociais envolvidas (rentabilidade dos projectos, níveis de emprego, tipologia das qualificações e de divisão do trabalho, qualidade de vida).

Os benefícios resultantes de envolvimento dos trabalhadores podem, ainda, ser analisados segundo duas perspectivas:

1. O balanço dessa participação em relação a vivências passadas;
2. Expectativas resultantes aos benefícios que se esperam produzir relativamente à alteração dos comportamentos dos diversos agentes, em termos futuros.

Os efeitos, positivos ou negativos, ou a sua ausência, resultantes de um maior envolvimento dos trabalhadores determinarão, naturalmente, atitudes diferenciadas por parte dos diferentes agentes e podem ser aferidos em diversos itens, como os citados de seguida:

- ◆ O tempo necessário ao processo de tomada de decisão;
- ◆ O tempo necessário à implementação das decisões;
- ◆ A natureza das relações industriais;
- ◆ A qualidade das decisões;
- ◆ A identificação dos trabalhadores;
- ◆ A atenção aos problemas dos trabalhadores;
- ◆ A atenção aos problemas da administração;
- ◆ A utilização das especializações;
- ◆ A aceitação da tecnologia.

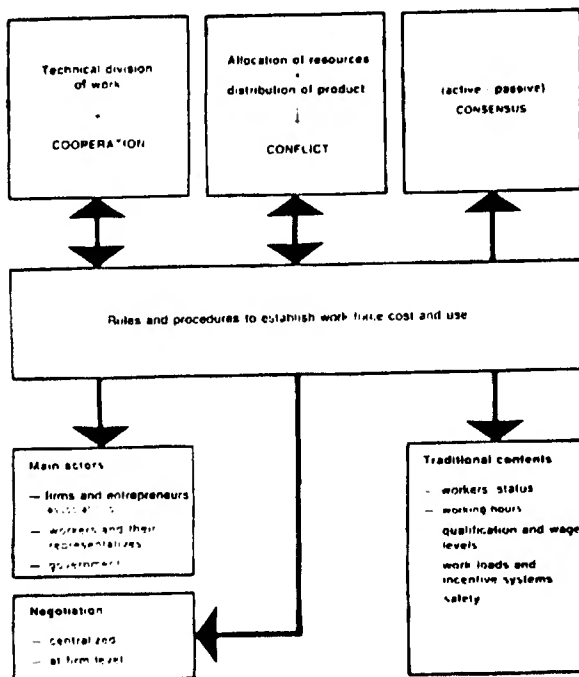
#### 2.4. ESTRATÉGIAS E ATITUDES DOS ACTORES PERANTE A PARTICIPAÇÃO

Novos domínios surgem onde o entendimento entre empregadores e empregados pode encontrar interesses comuns. Naturalmente que esta cooperação requer, ao nível da empresa, que os empregadores e os trabalhadores, ou seus representantes, procurem concertar as suas posições desde o início do processo de introdução de novas tecnologias; este processo de concertação deve evitar um carácter superficial e burocrático, de molde a evitar constituir-se como entrave ao processo. Começa a ser consensual que a satisfação dos interesses de ambas as partes será tanto mais garantido, quanto mais precocemente é procurada a concertação no processo de inovação, isto é, logo na fase de planeamento e selecção.

Para obter os resultados desejados, tanto as organizações laborais, como as patronais, devem rever as suas estruturas e as suas estratégias. Os sindicatos devem procurar abandonar a sua estrutura por categorias profissionais e procurar viabilizar de forma activa a adopção de novas tecnologias, já que estes objectivos não são conflituais com a defesa dos interesses colectivos dos trabalhadores. Quanto às organizações patronais, devem repensar a sua participação em quadros negociais sectoriais e/ou de empresa, procurando construir estratégias de implantação regional, onde a cooperação com outras empresas e organismos públicos em questões como a formação, a investigação e as redes de comunicação, seja exequível (OCDE; 1988).

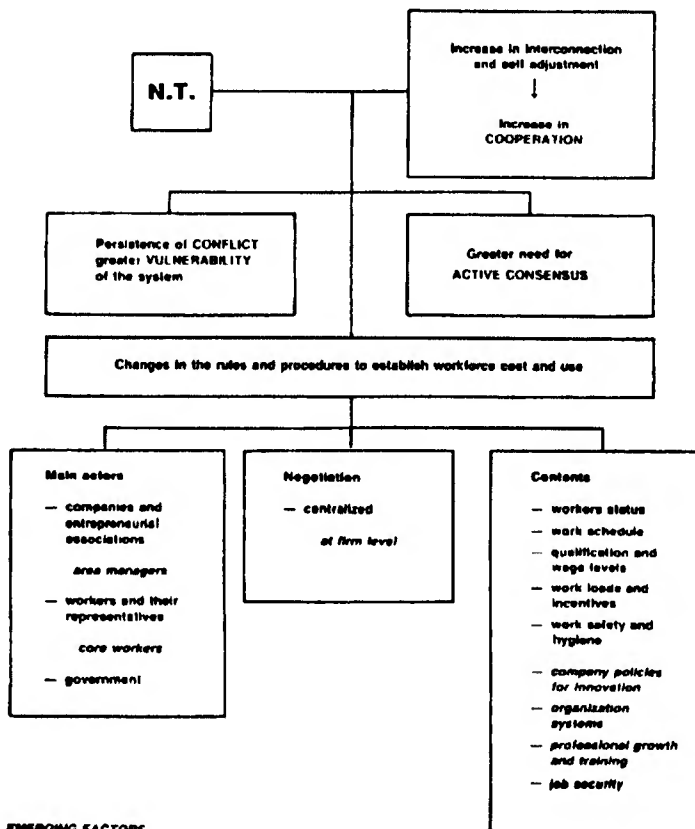
A introdução das NT produziu alterações no sistema de relações industriais, que decorrem das mutações operadas no conteúdo das tarefas, relevando novas actividades, como a planificação, a coordenação e as funções de regulação secundárias, criando oportunidade de negociação nas diferentes fases de introdução das NT e de descentralização da regulação da utilização da força de trabalho. Aos conteúdos tradicionais das relações industriais acrescentam - como se descortina nas diferenças observáveis nos dois fluxogramas seguintes - novos conteúdos.

RELAÇÕES INDUSTRIAIS



FONTE: EFILWC, 'Participation in Technological Change', 1987: pp. 21.

NOVAS TECNOLOGIAS E RELAÇÕES INDUSTRIAIS



FONTE: EFILWC, 'Participation in Technological Change', 1987: pp. 22.

As atitudes dos diversos actores sociais perante a problemática da participação em processos de introdução de novas tecnologias poderão apresentar diferentes matizes.

Os sindicatos tendem a cair num dilema: ou permanecem fiéis à sua convicção classista, recusando cooperar ou participar na implementação de novas tecnologias e de novas formas de organização do trabalho, considerando que estas correspondem a novas estratégias conducentes à manutenção do controlo operário; ou optam pelo envolvimento em processos negociais tendentes a influenciar a definição da estratégia de desenvolvimento técnico-organizativo.

Naturalmente que a última opção é a que melhor se adequa ao actual contexto. Contudo, esta opção colide frequentemente com os modelos de organização e as estratégias tradicionais criando crises de identidade e fomentando situações de desorientação.

MAGGIOLINI (1991: 604) coloca a seguinte questão: «*De que forma os sindicatos poderão influir na inovação tecnológica?*». A resposta com que este autor nos confronta é extremamente simplista, mas nem por isso mais facilmente operacionalizável: os sindicatos devem participar nos órgãos responsáveis pelo processo de design como membros de pleno direito, à semelhança dos membros nomeados pela direcção e dos "convidados" das unidades organizativas que irão ser afectadas (principal forma da actual participação dos empregados), e devem fazer deste objectivo a sua principal reivindicação.

A participação formal nestes órgãos de decisão coloca sérios riscos aos representantes sindicais, na medida em que estes possam ser absorvidos pelo "sistema" e se tornem reféns de decisões que, indo de encontro aos interesses da empresa, vão contra os princípios e os interesses que procuram defender.

Vital para a sobrevivência dos sindicatos é a concepção de um modelo de negociação que, nem reduza a sua margem de manobra, nem afaste os sindicatos ou os seus representantes, de fases importantes da tomada de decisão. Nesta conformidade, os sindicatos poderão prestar uma ajuda inestimável aos grupos de trabalho compostos por trabalhadores, que são chamados a participar no processo de tomada de decisão, fornecendo o necessário apoio técnico ou, ainda, sensibilizando-os para as questões que os processos de mudança - designadamente os que ocorrem em contextos de inovação tecnológica - levantam. Logicamente, para que o apoio dos sindicatos revele eficácia, é fundamental que os sindicatos estejam aptos a apresentar alternativas credíveis às propostas pelas administrações das empresas.

A institucionalização do papel dos sindicatos na tomada de decisões, que conduzam a mudanças significativas no funcionamento da empresa e nos seus objectivos, deve ser pretendida por estes e reivindicada a consagração da sua participação em termos legislativos ou, quando tal se revele mais adequado, em termos contratuais.

No que respeita às atitudes da direcção, estas são de fundamental importância no desenvolvimento de processos participativos nas empresas. Considerando os diferentes posicionamentos dos actores sociais do sistema de relações industriais - os trabalhadores e seus representantes, de um lado, a empresa e o sistema de empresas, do outro - a política da direcção em termos de participação enquadrar-se-à num dos seguintes tipos (EFILWC; 1987: 24):

- ◆ Integração;
- ◆ Neutralização;

◆ Defensiva.

As *políticas de integração* visam reduzir as possibilidades de conflito e promover activamente o consenso entre as partes. Esta política é particularmente aconselhada em contexto de incerteza dos resultados do processo de mudança, em que o *feedback* do nível operacional é determinante, ou quando o processo de inovação é extremamente moroso e/ou oneroso. Uma política com estas características pressupõe a existência de factores excepcionais, como a tradição de cooperação entre as partes e a inexistência de planos de redução de efectivos ou de ameaça de direitos adquiridos, e implica ainda :

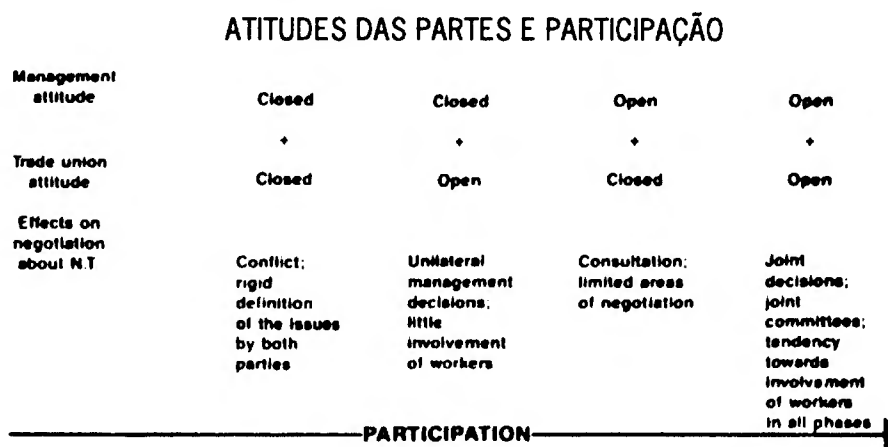
- ◆ O envolvimento das partes desde as fases iniciais do processo de inovação;
- ◆ Um comportamento inovador por parte da gestão;
- ◆ A predisposição dos sindicatos para a cooperação.

As *políticas de neutralização*, por seu lado, inseridas numa lógica de negociação colectiva convencional, procuram reduzir, ou mesmo eliminar, as oportunidades de participação no processo de introdução das NT, pelo afastamento do processo de tomada de decisão dos trabalhadores e seus representantes, e desenvolve-se através de iniciativas e expedientes como:

- ◆ A apresentação da inovação como imodificável e inegociável;
- ◆ A redução da capacidade de intervenção dos sindicatos, pelo processamento da inovação, ou em pacotes diferenciados para os diferentes grupos de trabalhadores afectados, ou a mesma tecnologia de forma desfasada no tempo para os diferentes grupos;
- ◆ Centrando as preocupações da negociação em matérias que não a tecnologia a introduzir.

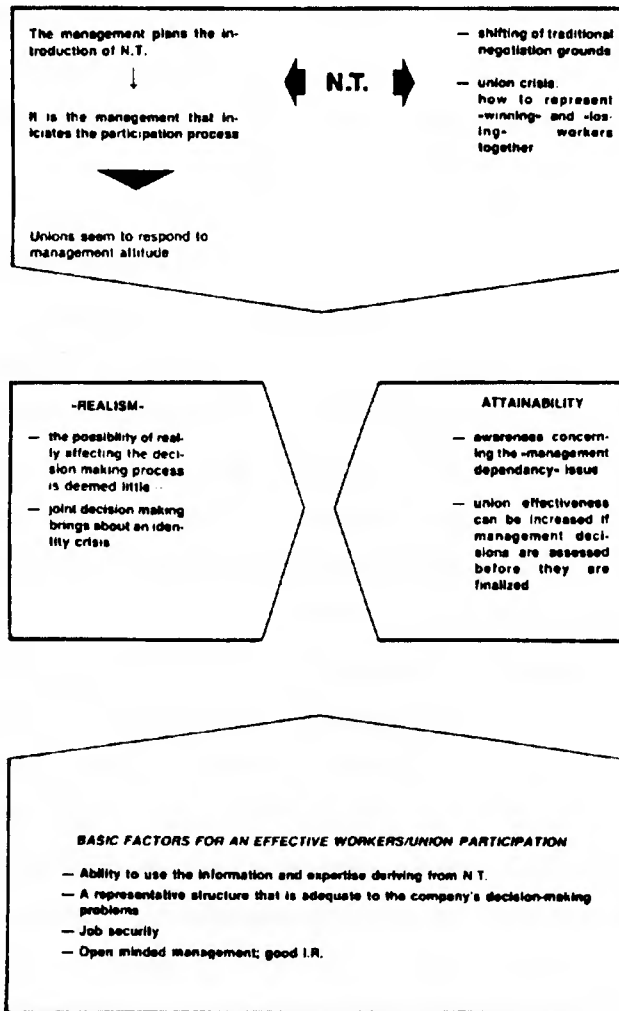
Por último, as *políticas defensivas* ocorrem quando os processos de inovação obrigam a políticas de redimensionamento e reestruturação, através de cortes significativos no pessoal. Perante um cenário de inevitável conflito, as partes adoptam posições extremadas e o consenso e a negociação são inviáveis. As decisões da direcção são tomadas unilateralmente e os trabalhadores e seus representantes não participam de forma alguma, nem mesmo quando os processos formais de representação estão instituídos.

As atitudes das partes perante a inovação condicionam a forma, o grau e o conteúdo da participação nos termos apresentados na figura seguinte:



A participação dos sindicatos nos processos de introdução de NT nas empresa reduz-se a um dos dois cenários revelados na figura seguinte:

### SINDICATOS, PARTICIPAÇÃO E NOVAS TECNOLOGIAS



FONTE: EFILWC, "Participation in Technological Change", 1987: pp. 26.

De entre os factores que influenciam o tipo de atitudes das partes destacam-se: a situação económica da empresa, as características da força de trabalho (grau de instrução, níveis de qualificação, estrutura etária, etc.), estilo de gestão e cultura da empresa, tipo de relações laborais, etc.

Embora o planeamento da inovação permaneça no estrito âmbito das competências da gestão de topo, a implementação e o controlo das NT passa pela descentralização dos recursos de gestão, conferindo oportunidades de intervenção a grupos, cujo leque de competências lhes atribui um papel central no processo de inovação.

A capacidade de relacionamento entre a gestão de topo e estes grupos configura-se como um factor crítico de sucesso na obtenção da eficácia organizacional e tende a provocar alterações profundas na estrutura de poder da organização, já que se reconhece a desnecessidade e a inconveniência de

prosseguir estratégias de conflito, particularmente quando se dirigem de forma indiferenciada e generalizada no quadro organizacional.

Naturalmente, subsistem ainda possibilidades de efectivar a participação dos trabalhadores, nomeadamente no que toca à organização do trabalho, questão fundamental na definição posterior da participação no trabalho, ou seja, na margem de autonomia que os trabalhadores irão deter relativamente à organização do seu trabalho aquando da utilização das novas tecnologias. Para tal, é fundamental que o envolvimento dos trabalhadores na fase de implementação do processo de inovação seja uma realidade, pois nesta fase ainda é possível proceder a escolhas sobre diferentes formas de utilização dessas tecnologias e atenuar ou mesmo eliminar algumas das consequências negativas, quer sobre as condições de trabalho, quer sobre o conteúdo das tarefas, quer ainda sobre todo um conjunto diversificado de questões passíveis de afectar o nível motivacional dos trabalhadores e o seu grau de satisfação no trabalho em termos futuros.

### 3. INOVAÇÃO TECNOLÓGICA: UMA OPORTUNIDADE PARA A PARTICIPAÇÃO

#### 3.1. A OPORTUNIDADE DA PARTICIPAÇÃO

A introdução e a difusão de novas tecnologias podem constituir-se como factores extraordinariamente potentes no incremento da participação, quer a nível societal, quer ao nível das empresas, rejeitando todo e qualquer determinismo que resulte das opções tecnológicas, desde que sejam tomados em consideração aspectos como:

- ◆ A necessidade de criar mecanismos de controlo social, que minimizem os efeitos nefastos ao nível do volume de emprego, das exigências em matéria de qualificações e da degradação das condições de trabalho;
- ◆ A promoção de um maior envolvimento de todos os actores sociais, desde as fases iniciais do processo de introdução de novas tecnologias;
- ◆ A escolha de quadros organizacionais propícios a um maior envolvimento e participação.

As transformações induzidas pelo aproveitamento das potencialidades conferidas pelas NT originam rupturas a que Sainsaulieu denomina de *desequilíbrios organizacionais* (KOVÁCS; Id.:59):

- ◆ Impossibilidade de separação entre as tarefas de concepção e execução, conforme prescrevia a doutrina taylorista da divisão do trabalho;
- ◆ Modificação do ciclo de trabalho tradicional, dispensando tarefas e actividades como o controlo, a decisão e transmissão de instruções de natureza operacional. O acesso *in loco* à informação necessária permite ao operador auto-controlar o seu trabalho e de tomar decisões de natureza operacional;
- ◆ Abandono das formas tradicionais hierárquicas e funcionais de circulação de informação, substituídas por redes de relacionamento informacional directo;
- ◆ A afirmação de processos de desenvolvimento pessoal e de formação contínua, como via para o aproveitamento das potencialidades das novas tecnologias e de melhoria do processo produtivo.

O desenvolvimento social das empresas, particularmente no que concerne a uma crescente democratização do processo decisório, constitui uma oportunidade a não desprezar por força das potencialidades técnicas oferecidas pelas novas tecnologias:

- ◆ Unificação física e analítica da informação e do seu sistema de controlo;
- ◆ Informação rápida e fiável sobre as condições e resultados, acessível aos diferentes indivíduos e sub-unidades;
- ◆ Simplificação da estrutura organizacional, já que a comunicação é pessoal e directa entre indivíduos e grupos, dispensando os níveis intermédios da hierarquia tradicional.

Não se julgue, contudo, que as novas tecnologias criam determinismos sobre as formas organizacionais para que rumam os processos de mudança, isto é, que impliquem modelos organizacionais participativos. Há sempre alternativas possíveis, com consequências distintas relativamente ao conteúdo do trabalho, às exigências de qualificação e à natureza do processo de decisão, logo requer novas estratégias por parte dos actores sociais e novos conteúdos para a negociação.

As novas tecnologias conferem novas oportunidades de realização e de desenvolvimento pessoal e profissional a todos os elementos da empresa, sendo para tal necessário que os trabalhadores adquiram novas competências e uma formação mais polivalente, que lhes permita abarcar e compreender uma parte substancial do processo produtivo. Sem estas competências, sem o aumento da interactividade com outros indivíduos e/ou grupos com quem têm relações de dependência, nenhum indivíduo ou grupo tem verdadeiras condições para o controlo social, quer no processo de introdução das novas tecnologias, quer na sua utilização futura (Id.; Ibid.: 66).

Quanto mais integrado for o sistema, maior é a sua vulnerabilidade perante os erros e as falhas, as avarias e as paragens. A identificação e solução rápidas de qualquer problema de funcionamento, requer uma força de trabalho, cujos conhecimentos e capacidades não se esgotam ao estritamente necessário para as respectivas posições de trabalho, e se sente estimulada a comunicar, a cooperar e a participar.

Com as novas tecnologias não diminuem as zonas de incerteza, nem tão pouco há espaço para uma regulação autónoma, pelo que a redefinição de papéis funcionais e profissionais, bem como dos níveis de autonomia, conferem uma importância acrescida à cooperação entre os diversos actores implicados, mas também ao reforço da participação (Id.: Ibid.).

### 3.2. FACTORES QUE FAVORECEM A PARTICIPAÇÃO

A introdução de novas tecnologias não implica necessariamente que esta se processe em novas formas de organização do trabalho, embora os estudos empíricos tornem evidente que quando tal não acontece as potencialidades das novas tecnologias não são maximizadas e os objectivos perseguidos pelas empresas de aumento da produtividade e de melhoria da qualidade do produto, não são plenamente conseguidos (MONIZ; 1989: 8).

MONIZ (Id.: 16) aponta os factores que, no seu entender, condicionam a participação dos trabalhadores na tomada de decisão das empresas:

1. O estilo de chefia combinado com a estrutura de autoridade;

2. A comunicação;
3. A prossecução de valores e objectivos assumidos e declarados formalmente;
4. As condições do sistema sociotécnico da produção que determinam a realidade profissional da empresa;
5. As condições sócio-económicas externas;
6. O contexto cultural.

A inovação tecnológica, segundo o mesmo autor, abre novas perspectivas de participação dos trabalhadores na empresa, particularmente as que se prendem com a implementação de novas formas de organização do trabalho.

A participação dos trabalhadores em processos de mudança tecnológica pode, segundo a EFILWC (1987: 32), ser promovida desde que persistam, simultaneamente, dois conjuntos de factores:

1. *Contextuais* - Legislação de enquadramento, existência de mecanismos amortecedores do choque provocado pela inovação tecnológica (Programas de reforma antecipada, protecção social no desemprego, *outplacement*, actividades de formação e qualificação profissional, etc.);
2. *Microeconómicos* - Nível elevado de crescimento da empresa, atitudes abertas por parte da gestão e dos trabalhadores, informação adequada sobre os projectos de mudança, órgãos de composição mista.

Possíveis áreas de conflito perfeitamente identificadas, força de trabalho altamente escolarizada e qualificada, existência de mecanismos e procedimentos participativos, constituem outros factores, ao nível da empresa, que favorecem a prática da participação na empresa.

## 4. O ESTUDO DA FEMCVT

### 4.1. OS OBJECTIVOS DAS PARTES

O esforço de modernização e o reforço da capacidade competitiva das empresas passa pela optimização das potencialidades conferidas pelas novas tecnologias de informação, optimização essa que requer uma força de trabalho qualificada, motivada e cooperante. Recursos humanos desta natureza obrigam ao afastamento de formas de controlo tradicionais que inibem a criatividade e a inventividade, para além de não favorecerem o envolvimento nos processos de mudança tecnológica.

A CES, Confederação Europeia dos Sindicatos e a UNICE, Organização das Entidades Patronais Europeias, definiram políticas sobre a questão da participação na mudança tecnológica: a *primeira* defende um modelo de democracia industrial com direitos de participação consagrados em suporte legislativo; a *segunda*, embora disponível para aceitar novas formas de participação dos trabalhadores, recusa essa institucionalização por via legislativa, preferindo salvaguardar as diferenças que existem entre os Estados, quer ao nível dos respectivos quadros jurídicos, quer ao nível das práticas e tradições locais (FEMCVT; 1991: 1).

Um passo significativo foi dado em Março de 1987, quando as partes chegaram a entendimento, no sentido de que, em processos de introdução de novas tecnologias, os trabalhadores ou os seus representantes passariam a ser consultados e informados.

#### 4.2. METODOLOGIA SEGUIDA, PRESSUPOSTOS E RESULTADOS DO INQUÉRITO

De Fevereiro a Outubro de 1987, a FEMCVT desenvolveu um inquérito em todos os Estados-Membros sobre as atitudes relativamente à participação e cujo objectivo era estimar o alcance e o valor da participação em situações reais, bem como avaliar as potencialidades para um aumento previsível da participação no futuro.

O inquérito partia de uma premissa: a participação dos trabalhadores e dos seus representantes na introdução de novas tecnologias, poderia contribuir para o bom funcionamento destas tecnologias, para o melhoramento das condições de trabalho e das relações industriais e para uma distribuição mais equilibrada dos custos e benefícios da modernização.

A Harris Research (Londres) e a GFK (Nuremberga), empresas responsáveis pela amostragem da informação e da apresentação, consideraram a seguinte metodologia:

- ◆ Um total de 7326 respostas, metade relativamente a administrações patronais, a outra metade de representantes da força de trabalho;
- ◆ Incidência sobre o sector industrial (engenharia mecânica e electrónica) e sobre o sector de serviços (instituições bancárias e seguradoras, e comércio de retalho);
- ◆ No sentido de tomar em consideração as diferentes realidades dos Estados-Membros procedeu-se a uma definição relativamente abrangente de envolvimento, que se considerou como qualquer procedimento ou prática participativa, desde a comunicação de informações, até à consulta, negociação e tomada de decisões em conjunto, que envolva, formal ou informalmente, as partes interessadas na introdução de novas tecnologias, na discussão de decisões relacionadas com o processo de mudança;
- ◆ Os dados objecto de tratamento são os referentes às fases de planeamento estratégico e de implementação operacional.

Os resultados obtidos apontam para as seguintes conclusões:

- ◆ Na *fase de planeamento*, tanto os administradores patronais como os representantes dos trabalhadores, consideram que o envolvimento dos trabalhadores tem sido muito reduzido, reportando situações de "não envolvimento" em cerca de 40% das respostas, apresentando um igual score para situações em que o envolvimento se limitava exclusivamente à situação de comunicação de informações. Apenas 10% das respostas referem formas de envolvimento de "negociação/decisão em conjunto";
- ◆ Na *fase de implementação operacional*, os valores alteraram-se substancialmente, com uma redução para os 22% do "não envolvimento", valor próximo do atingido pelo item da "negociação/decisão conjunta" (18%) e do da "consulta" (21%). A comunicação de informações continua, contudo, a ser a forma privilegiada de envolvimento com valores ainda a rondar os 40%. Igualmente no que respeita a esta fase se verificou uma proximidade qualitativa das respostas por parte dos administradores patronais e dos representantes dos trabalhadores;
- ◆ Relativamente às *áreas de participação* refira-se que o comportamento das partes em matéria de respostas é semelhante, evidenciando-se valores percentualmente elevados de "não envolvimento" em questões tradicionalmente de foro exclusivo da administração de topo (estratégia de mercado e

critérios de investimento ambos a rondar os 60%; redução de custos e introdução de produtos, entre os 30 e os 40%), secundados pela "comunicação de informações", apresentando valores menos significativos na "consulta" e na "negociação/decisão conjuntas" (tendência mais clara nas 2 primeiras áreas). Nas áreas tradicionalmente mais objecto de preocupação dos representantes da força de trabalho (organização do trabalho, especificação das tarefas, satisfação no trabalho e saúde e segurança) as respostas segundo as diferentes formas de envolvimento apresentam valores mais equilibrados;

- ◆ Considerada a "*comunicação de informações*" a forma privilegiada de envolvimento, as questões que se prendiam com a qualidade (âmbito, timing e utilidade) da informação prestada assumiam particular relevância: apenas 52% dos representantes da força de trabalho consideraram a informação completa e atempada e um valor mais elevado, 78%, útil;
- ◆ No que respeita aos *efeitos positivos* resultantes da participação no passado, os administradores reportam que são mais visíveis em questões como a aceitação da tecnologia, a utilização das especializações e a atenção conferida tanto aos problemas da administração como dos trabalhadores (com valores próximo dos 50%, ou mesmo superiores nas duas primeiras questões), mais modestos (com valores oscilando entre os 30 e os 40%) em questões como a identificação dos trabalhadores, a qualidade das decisões e as relações industriais, e pouco significativos (com valores de 20 a 30%) relativamente a aspectos como o tempo necessário à decisão e à sua implementação, curiosamente os que evidenciam igualmente um valor com alguma significância em termos de *efeitos negativos* (entre os 10 e os 15%). As respostas dadas pelos representantes dos trabalhadores apresentam uma configuração muito semelhante;
- ◆ As *atitudes relativamente a uma maior participação dos trabalhadores no futuro* eram, na altura do inquérito, extremamente positivas de ambas as partes, naturalmente com uma maior ambição por parte dos representantes dos trabalhadores. Desta forma, ambas as partes esperam um crescente envolvimento dos trabalhadores, particularmente em formas mais activas, isto é, com particular incidência na "consulta" e, fundamentalmente, na "negociação/decisão conjunta". Outro aspecto a merecer realce é que um maior envolvimento é esperado, não só na fase de implementação operacional, mas, igualmente, na fase de planeamento estratégico, embora também aqui os resultados apresentados pelas administrações patronais sejam substancialmente mais modestos, continuando a preferência destes a incidir ainda em formas menos intensas de envolvimento, como a "comunicação de informações" e a "consulta", mais vincada na fase do planeamento estratégico, onde o "não envolvimento" assume o valor ainda significativo de 18%.

### 4.3. O CONTEXTO POLÍTICO

Os resultados do inquérito em termos de aferição da participação efectiva no passado são francamente modestos, considerando que uma parte significativa das respostas aponta para um "não envolvimento" de facto, o que contraria o acordado pelas partes em Val Duchesse. Contudo, recorde-se que o inquérito foi produzido em 1987, desconhecendo-se a realização de trabalho de campo mais recente nesta matéria, a fim de aferir os desenvolvimentos operados à luz das circunstancialismos vividos

na última década. A discrepância referida é tanto maior quando se trata da fase de planeamento estratégico e em questões tradicionalmente prerrogativa da gestão de topo das empresas.

No caso de Portugal, a própria estratégia das partes não é consentânea com a formulação de expectativas muito positivas, designadamente quando de trata de empresas actuando em sectores tradicionais, que fazem uso de tecnologias obsoletas e recorrem a mão-de-obra pouco escolarizada e com fracas qualificações.

Nestes casos, os empresários procuram ilusoriamente a sobrevivência à custa de baixos salários e de tecnologias tradicionais mão-de-obra intensivas e os próprios representantes dos trabalhadores têm preocupações muito mais orientadas para a manutenção dos níveis de emprego e do poder de compra, do que para a introdução de tecnologias mais avançadas e para a flexibilização dos processos de organização do trabalho, já que estas alterações viriam a pôr em causa os interesses imediatos dos seus representados.

A uma classe empresarial retrógada e pouco esclarecida, que descortina ameaças em tudo o que seja intromissão dos trabalhadores naquilo que consideram coutada exclusiva, opõem-se representantes dos trabalhadores hesitantes em reivindicar para os seus associados algo que estes não irão ser capazes de usufruir e na qual não identificam vantagens nem em termos mediatos. As relações laborais são consequentemente conflituais, com maior ou menor aparato.

Este cenário sóbrio é substancialmente atenuado em empresas modernas que fazem uso de tecnologias da última geração e empregam mão-de-obra mais jovem, mais escolarizada e mais qualificada, mas, sobretudo, com uma maior receptividade à inovação e aos desafios da mudança, da qual esperam retirar vantagens. A reduzida sindicalização reverte num crescente delinear de estratégias individuais muito menos obstrutivas em relação à mudança, mesmo quando esta se perfigura lesiva dos interesses dos trabalhadores, dada a incapacidade, muitas vezes, de mobilizar o grupo em defesa de interesses colectivos.

Em termos genéricos, julgamos que, de qualquer forma, os trabalhadores e os seus representantes continuarão a reclamar um maior envolvimento que as administrações nem sempre estarão dispostas a conceder.

#### 4.4. AS DIFERENÇAS ENTRE PAÍSES

O estudo realizado a partir do inquérito permitiu a identificação de 5 factores interrelacionados, que podem favorecer ou impedir as oportunidades de participação (Id.; Ibid.: 10):

1. A dependência da administração das especializações e da cooperação da sua força de trabalho para atingir os seus objectivos, relativamente à introdução de novas tecnologias;
2. O estilo de administração e a sua atitude face à participação;
3. O poder negocial das organizações laborais para forçarem a administração a negociar ou consultar os seus representantes, caso não se verifique qualquer disposição voluntária para o fazer;
4. Os regulamentos que estabelecem os direitos de participação dos trabalhadores ou dos seus representantes numa série de questões, a nível da empresa;
5. O grau de centralização do sistema de relações industriais existentes no país em questão.

A consideração dos resultados do inquérito por países permitiu a agregação dos Estados-Membros em 3 grupos a saber:

1. Os países que se encontram em primeiro lugar, a Dinamarca e a Alemanha, onde existem factores favoráveis à participação (tradição na cooperação entre sindicatos e administração, assente num sistema de consulta tripartida com o apoio do Estado, em que as administrações reconhecem os sindicatos como parceiros no planeamento da mudança tecnológica; a consideração da inovação tecnológica e das suas implicações como factor central do reforço da competitividade por via da melhoria da qualidade dos produtos e do serviço aos clientes; existência de disposições legislativas relativamente às diferentes vocações da formação profissional; uma cultura empresarial que coloca o ênfase na satisfação do trabalho e na adequada concepção das tarefas);
2. Os países que encontram numa posição intermédia, como são o caso da Irlanda, da Holanda e da Bélgica, quer porque o movimento sindical possui um elevado poder (Irlanda), quer porque a legislação laboral exige uma ampla consulta a nível nacional, para além dos conselhos de empresa encontrarem uma franca implantação e onde os seus membros possuem amplos direitos (Holanda e Bélgica);
3. Os países que se encontram em último lugar, onde se destacam, por ordem decrescente, o Reino Unido, a França, a Espanha, a Grécia, a Itália, o Luxemburgo e, na posição menos honrosa, Portugal. Uma razão explicativa comum advém da existência de estilos de gestão por si só pouco favoráveis ao envolvimento dos trabalhadores.

Relativamente a Portugal importa considerar, entre outros, alguns factores adicionais que explicam o mais elevado nível de "não envolvimento" na fase de planeamento e o mais baixo nível de "não envolvimento" durante a implementação:

- ◆ Sistema político marcado por um longo período ditatorial, onde se consolidou um estilo de administração autoritário ou, quanto muito, paternalista, cuja erradicação é demorada;
- ◆ Organizações sindicais fortemente politizadas;
- ◆ Disposições jurídicas, quando existentes, são extremamente rígidas e minuciosas, mas que ignoram os contornos da inovação tecnológica.

À grande diversidade em matéria de envolvimento que caracteriza os diferentes Estados-Membros justapõe-se uma tendência geral de todos em se moverem para formas mais intensas de participação, embora a ritmos diferentes, embora também aqui Portugal apresente um menor grau de mudança de opinião. Constante em todos os países é o facto de os representantes ds trabalhadores deterem expectativas muito mais positivas em matéria de envolvimento dos trabalhadores do que as respectivas administrações patronais.

## **5. A PARTICIPAÇÃO EM PROCESSOS DE INOVAÇÃO EM PORTUGAL**

A situação de crise vivida pela quase generalidade dos sectores produtivos e das empresas e as características da mão-de-obra afecta à actividade industrial, têm determinado uma estratégia sindical orientada para a viabilização dos sectores em crise e para a manutenção dos respectivos postos de trabalho, e para a estabilidade ou mesmo aumento do nível global de emprego.

Desde que compatíveis com os objectivos sindicais enunciados, os sindicatos não se opõem à introdução de novas tecnologias, mas a sua participação no processo é rara e, quando acontece, de carácter informal, pois as negociações colectivas não consideram esta problemática (KOVÁCS; Id.: 68).

A reduzida formação dos sindicalistas em questões que se prendam com a introdução das novas tecnologias e as suas consequências, impossibilita que estes construam cenários alternativos aos defendidos pelas entidades patronais, apresentando estas, igualmente, grandes lacunas no conhecimento destas matérias.

Os processos de inovação tecnológica e organizacional experimentados em Portugal, retirando algumas honrosas excepções onde se incluem as empresas transnacionais, resultam de acções de imitação, ditadas pelas modas que são constatadas, ou em revistas especializadas, ou no contacto com algumas experiências reveladas em feiras e outros certames nacionais e internacionais.

Regra quase geral, os promotores dos processos de inovação desconhecem os impactos que se produzirão, até por a inexistência de estudos preliminares sobre os impactos de ordem económica, técnica, organizativa e de recursos humanos, ser uma situação extremamente vulgar. Por esta razão, o envolvimento dos membros da empresa restringe-se aos gestores e aos quadros técnicos, e, excepcionalmente, aos futuros operadores dos equipamentos.

Como não poderia deixar de ser, as decisões são tomadas unilateralmente pelas administrações das empresas, e se a resistência dos trabalhadores não se faz sentir de forma muito activa deve-se quase sempre ao preenchimento cumulativo dos seguintes requisitos:

- ◆ As remunerações praticadas na empresa são substancialmente superiores às fixadas pelo acordo colectivo de trabalho;
- ◆ Ou existe uma garantia de manutenção dos postos de trabalho, ou um plano de redução de efectivos, em que os que abandonarem a empresa recebem contrapartidas extremamente aliciantes e compensadoras.

Naturalmente que a preparação dos trabalhadores para a mudança, através da promoção de acções de formação e de sensibilização, é marcadamente insuficiente, e, muitas vezes, o primeiro contacto da existência desses equipamentos faz-se no momento da sua chegada às instalações da empresa.

No que respeita à questão da reorganização do trabalho decorrente da introdução de novas tecnologias, verifica-se na quase totalidade dos casos que se mantém a orientação para a especialização do operador, pois embora exista um crescente recurso à rotação dos operadores pelas diferentes posições de trabalho - o que poderia fazer pensar num esforço para uma maior polivalência dos trabalhadores - esta rotação faz-se sem ultrapassar as fronteiras tradicionais da profissão. Digamos que, relativamente ao conteúdo das tarefas dos operadores das empresas que experimentaram a introdução de novas tecnologias se oscilou entre os seguintes pontos extremos: nalguns casos, e através de acções de formação internas e principalmente no posto de trabalho, os operadores de máquinas automatizadas desenvolveram algumas competências ao nível da programação dos equipamentos; noutras empresas, os operadores reduziram-se a meros vigilantes do equipamento, e embora considerem o seu trabalho menos cansativo fisicamente e com mais liberdade de movimento, acham-no pouco variado e sem autonomia.

Em termos gerais, as ilacções que podem ser tiradas dos processos de inovação em Portugal, é que estes se processam num sistema social extremamente impreparado para viver estas mudanças, pelo que a sua quase totalidade conduz invariavelmente a uma das duas seguintes situações, se não mesmo a ambas (Id.; Ibid.: 69):

1. Os resultados económicos obtidos pela via da modernização tecnológica ficam bastante aquém das expectativas, dificultando a rentabilização dos investimentos e criando aversão a novas acções;
2. A introdução de novos modelos organizacionais ou de novas formas de organização do trabalho são inicialmente encaradas com alguma euforia, mas tendem a ser abandonados devido a um certo desencanto e ao progressivo abandono de alguns princípios, procedimentos e técnicas que os enformam ( Ex: os Círculos de Qualidade).

Uma maior e mais profícua relação entre as empresas, os organismos públicos e privados de investigação no âmbito da ciência e tecnologia, as universidades e demais estabelecimentos de ensino superior, bem como uma maior cooperação entre os diversos actores sociais, poderia constituir-se como factor de remoção dos causas explicativas do atraso da nossa economia e do das nossas empresas e reorientá-las na senda do incremento da nossa competitividade.

---

<sup>1</sup> Thorsrud, *Étude Sócio-technique des Postes de Travail et de l'Évolution de l'Organisation du Travail*, Documento de trabalho do Instituto de Pesquisa sobre o Trabalho de Oslo, Maio de 1976 [Citado por ORTSMAN (178)].

<sup>2</sup> Na linha dos resultados das experiências realizadas pelo Tavistock Institute das minas de carvão inglesas e da fábrica têxtil de Ahmedabad.

<sup>3</sup> Na primeira, a tecnologia impõe unilateralmente as suas soluções à organização do trabalho (típico de quem defende posições na linha do determinismo tecnológico); Na segunda, subestimando constrangimentos de diversa ordem (mercados, qualificações da mão-de-obra, tipologia da tecnologia, etc.), considerando exclusivamente as soluções produzidas pelos membros da empresa (ORTSMAN, 168).

<sup>4</sup> Segundo Russel ACKOFF, *The Democratic Corporation*, é possível distinguir entre dois tipos de poder: o «poder para» é a arte de levar as pessoas a fazerem voluntariamente o que nós queremos que elas façam, ou seja, é liderar; o «poder sobre» é a capacidade de pôr as pessoas a fazerem as coisas que não querem, e que não fariam voluntariamente, através do poder de premiar e de punir. (in *A Empresa Democrática*, *Executive Digest*, Agosto 1995, Pág. 56).

<sup>5</sup> Approved Profit-Sharing.

<sup>6</sup> Esquemas que visam a garantia do direito de opção de compra de acções da empresa por parte dos trabalhadores, desde que estes preencham determinados requisitos, um dos mais frequentes, um tempo mínimo ao serviço da empresa.

<sup>7</sup> Concebidos à semelhança dos SAYE, e igualmente com cobertura legislativa, apresentando como única diferença o facto de a empresa poder discricionariamente conferir o direito de opção.

<sup>8</sup> Employee Stock Ownership Programm.



**PARTE II**  
**ESTUDO DE CASO**



**CAPÍTULO I**  
**CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DA INDÚSTRIA**



## 1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A «XPTO», designação fictícia escolhida para preservar o anonimato, é uma empresa situada geograficamente no concelho de Oeiras, que se dedica ao fabrico, comercialização e distribuição de material eléctrico de baixa tensão (BT).

É uma empresa transnacional integrada num grupo económico com unidades espalhadas por todo o mundo, líder no mercado mundial no sector de actividade em que opera.

Produzindo e comercializando uma vasta gama de produtos de material eléctrico (Anexo C/2) para instalação em BT, a empresa dedica-se, ainda, à comercialização de produtos fabricados noutras unidades fabris do grupo (produtos *negoce*).

A produção destina-se, essencialmente, ao consumo interno, apresentando as exportações um peso relativo entre os 6 e os 10%. A produção destinada aos canais de exportação tem um design próprio, correspondendo a séries concebidas para o efeito. Novas oportunidades de mercado têm surgido, prevendo-se um reforço do peso das exportações no total das vendas.

Com um volume de vendas em expansão, excluindo o ano de 1993 - caracterizado por uma recessão económica generalizada a que a empresa não escapou -, a XPTO detém uma posição de liderança num conjunto significativo de gamas de produto - conforme se constata no Anexo C/2 -, com quotas de mercado rondando os 70%. Mesmo nas gamas em que tal não acontece, tem-se assistido a um reforço progressivo do posicionamento concorrencial da empresa.

Privilegiando uma estratégia de crescimento sustentado, mais do que a obsessão de atingir objectivos de rentabilidade financeira, a empresa valoriza, igualmente, os resultados não-financeiros, demonstrando que tem uma visão estratégica de longo prazo. Esta visão é facilitada pela capacidade financeira do grupo a que pertence que atenua a pressão para obtenção de resultados de curto prazo (vidé Anexo C, páginas 3 e 4).

Nesta conformidade, constitui objectivo da empresa desenvolver contratos de parceria com os fornecedores, reduzindo o número destes, bem na linha dos princípios do JIT.

No que respeita aos clientes, a empresa possui uma carteira de clientes diversificada, mas onde pontifica um núcleo duro, que acentua a situação de dependência da empresa e que esta pretende ultrapassar.

Possuindo, actualmente, mais de 400 empregados e um volume de negócios que se espera ultrapasse, em 1995, os cinco milhões de contos, a empresa situar-se-à na Classe 5 dos escalões de produção, a elite das empresas do sector de produção de material eléctrico, que reúne a produção de categorias de produtos tão diferenciadas como as constantes do Anexo C/5 (A XPTO insere-se na categoria III - C, Material Eléctrico e Electrónico de Consumo - Aparelhagem Ligeira de Instalação).

A estrutura organizativa da XPTO é a constante do organigrama disponível no Anexo C/4, embora a empresa tenha alguma relutância em assumir a existência deste, considerando a excessiva complexidade e estruturação organizativa que é evidenciada.

## 2. CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA

Tal como foi já referido a indústria é bastante heterogénea no que se refere, não só à categorias de produtos fabricados, mas igualmente à própria realidade empresarial, no que respeita à dimensão (emprego, volume de negócios), às tecnologias utilizadas, aos mercados em que operam, etc., o que torna difícil o exercício de análise e caracterização, por mais superficial que seja. O Anexo C, páginas 5 a 8, é bem elucidativo deste facto.

A classificação proposta pela ANIMEE, associação empresarial que reúne as indústrias de material eléctrico e electrónico, congrega uma diversidade de empresas e sectores de indústria, desde os produtos de electrónica de tecnologia de ponta à produção de fios, cablagens ou mesmo acumuladores. Por esta razão, a informação que resulta da interpretação dos dados de produção, exportação e emprego, importação e mercado interno aparente, sugerem uma análise de estado e pouco sugerem em termos de tendência do sector de indústria em questão.

Do ponto de vista da caracterização do tecido empresarial da indústria, a classificação das empresas por escalões de produção e de emprego, bem como a estrutura percentual do emprego, isso sim, permitem retirar algumas ilacções:

- ◆ O número de empresas (126) a operar na indústria parece-nos excessivo, considerando as potencialidades do mercado e a capacidade concorrencial das empresas em mercados mais globais, conforme se deduz do défice da balança comercial do sector;
- ◆ O número de empresas que factura acima de 2 milhões de contos era de apenas 36, número substancialmente inferior às que têm um volume de negócios inferior a 700 mil contos (72);
- ◆ O número de empresas que ocupa menos de 100 trabalhadores é de 85 (para um total de 126) -, o que nos leva a concluir que o tecido empresarial se caracteriza pela predominância das pequenas e médias empresas - e apenas 22, mais de 400 trabalhadores;
- ◆ Os modelos de organização do trabalho apontam para exigências de qualificação que sustentam processos de bipolarização: excessivo número de operários semi-qualificados (55%) e reduzido número de engenheiros e de técnicos (11%).

**CAPÍTULO II**  
**O PROCESSO DE MUDANÇA NA EMPRESA**



## 1. BREVE HISTORIAL DA EMPRESA

A XPTO é uma empresa que resulta da fusão de duas outras empresas com situações substancialmente diferentes no momento em que foram adquiridas.

A Empresa X, instalada no espaço físico em que presentemente está sediada a XPTO, era uma empresa a atravessar grandes dificuldades financeiras e a viver momentos de uma certa conflitualidade, mas dispondo, por outro lado, de um património considerável e apetecível.

Os problemas financeiros resultaram da falta de sentido de oportunidade de vultuosos investimentos em tecnologias de última geração, realizados após 1974, que não tomaram em consideração as responsabilidades financeiras daí decorrentes e que foram agravadas por períodos de alguma recessão. O serviço da dívida foi asfixiando a empresa e a sobrevivência acabou por ser a sua venda a um novo proprietário, em 1988, com capacidade de auto-financiamento e uma rede de comercialização e distribuição consistente, a partir de uma imagem de marca reconhecida e apreciada pelo mercado.

Uma liderança forte e exercida sobre todos os níveis da hierarquia coexistia com uma estrutura de representação sindical bicéfala e fortemente partidarizada, fomentando um clima de conflitualidade laboral propiciador de níveis de produtividade baixos e traduzível na fabricação de produtos de qualidade inferior, apesar da modernidade dos equipamentos.

A outra empresa, que designaremos momentaneamente de Empresa Y, já adquirida em 1981, tinha uma cultura de inovação e de qualidade mesmo antes da sua aquisição pelo grupo em que está integrada a XPTO.

Dinâmica e inovadora, recorrendo a processos e a formas de organização do trabalho modernos, a sua produção era de grande qualidade e os níveis de produtividade elevados, apenas as limitações de espaço impediam a sua expansão.

Não tão marcada pelas qualidades da liderança e menos abalada pela conflitualidade laboral, a empresa conseguia o empenho e o envolvimento dos trabalhadores e as próprias chefias tinham uma predisposição para a mudança e para a aceitação do envolvimento dos trabalhadores. Daí que não seja de estranhar que, no momento da fusão das empresas, e apesar da menor dimensão de efectivos e do número de quadros e técnicos, grande parte das funções de chefia fossem absorvidos pelos quadros da Empresa Y.

A fusão das empresas X e Y na XPTO, realizada em 1991, corresponde a um choque de culturas e à sobreposição de estruturas parcialmente paralelas, que implicavam um esforço de reestruturação, de redimensionamento e de redesenho, mas, sobretudo, de criação de uma identidade própria nova, que ultrapassasse as rivalidades, as desconfianças e as diferenças entre ambas no passado. Essa identidade nova foi revelada pela construção de uma visão de empresa, suportada por uma nova cultura, com valores, rituais e regras novas, cuja aceitação não foi fácil.

A visão e os valores centrais da empresa correspondem a um pensamento estratégico estruturado pela gestão de topo e difundida por toda a estrutura organizativa, através dos meios de comunicação disponíveis na empresa e de acções formativas em sala, orientadas para a alteração das atitudes e dos comportamentos.

A operacionalização da transmissão da mensagem foi cometida a um departamento criado para o efeito - o Departamento de Mudança Cultural - que afectou os meios necessários à prossecução dos objectivos que concebeu e à implementação das acções necessárias.

## 2. O PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO

Precedendo o processo de fusão das empresas X e Y, é delineada, a partir de 1989, uma estratégia que passa por:

1. *Redução de efectivos* - Foi estimada a necessidade de diminuir os efectivos à razão de 100 trabalhadores ao ano, procurando que as saídas se processassem por mútuo acordo, no sentido de não criar um clima de conflitualidade aberta. Foi assumido que as indemnizações a pagar iriam provocar danos de curto prazo na rendibilidade da empresa;
2. *Alargamento dos mercados* - A expansão dos negócios teria que passar pela abertura de novas frentes de mercado, considerando a necessidade de explorar o mercado comunitário, principalmente o de Espanha, mas, também, os mercados emergentes - a China e os países de leste. Enquanto parte integrante de um grupo económico, deveria atender-se às vantagens competitivas de cada unidade, explorando uma nova vertente - os produtos *negoce*;
3. *Mudança cultural* - Que viabilizasse a implementação de uma nova filosofia de gestão e de uma nova cultura de empresa.

Após o processo de fusão e da concentração da empresa num espaço único, o primeiro desafio que se colocou à empresa foi o de resolver a duplicação de equipamentos, de efectivos e de estruturas, mas também o da dualidade de práticas, procedimentos e de estilos.

A inovação tecnológica e a reengenharia do *layout* fabril permitiram a redução das necessidades de pessoal afecto directamente à produção em cerca de um terço, enquanto as chefias (a todos os níveis) entravam numa «*dança de cadeiras*», procurando a empresa maximizar os conhecimentos e capacidades dos quadros em áreas consideradas prioritárias, de acordo com a nova filosofia e a nova cultura de empresa que se pretendiam introduzir.

Podemos afirmar, sem qualquer margem para dúvida, que a mudança organizacional precedeu a mudança tecnológica, na medida que o *downsizing* realizado na empresa contribuiu para a emergência de um modelo organizativo mais flexível e aligeirado, com mais capacidade de resposta aos constrangimentos do mercado.

## 3. NATUREZA, INTENSIDADE E INCIDÊNCIA DA MUDANÇA

A mudança na Empresa não passou apenas pelas alterações da estrutura ou de métodos de trabalho, mas, fundamentalmente, pela modificação e/ou adaptação dos seus sistemas de referência: a política salarial, o reconhecimento, a autonomia, a participação e a formação.

A mudança operada na XPTO pode considerar-se que foi global, dado que introduziu alterações e ajustamentos a todos os elementos organizacionais (tecnologias, processos, pessoas, cultura) e a estratégia adoptada, enquanto via para melhorar a produtividade, pode considerar-se que apresenta matizes diferentes se considerarmos a existência de duas fases distintas:

- ◆ *Uma primeira fase*, em que a pressão para o redimensionamento e o redesenho da empresa obrigaram a uma política de redução de pessoal, com um pendor marcadamente tecnocêntrico, através da implementação de processos de mudança tecnológica;
- ◆ *Uma segunda fase*, em que se assiste a uma consolidação da estrutura organizativa (com a estabilização dos efectivos de pessoal) e a uma aceitação dos valores centrais da empresa, em que se opta por uma alteração significativa da estratégia seguida, sendo adoptada uma versão da estratégia de inovação do tipo «*lean production*», particularmente sentida nas metodologias adoptadas pelos grupos de projecto (que adiante serão abordados), e que recorrem a ferramentas como o BPR, bem como nos princípios seguidos em termos de organização industrial.

O processo de *reorientação* da empresa (naturalmente *estratégica* e *antecipada*), apesar de abrangente e integrada, não observou alguns dos pressupostos que tradicionalmente são fundamentais, designadamente tudo o que se prende com a preparação da mudança - e que voltaremos a abordar quando nos referirmos à orientação estratégica da empresa em termos de Qualidade -, designadamente a informação atempada das pessoas afectadas pela mudança. Tal posição, embora não demereça a oportunidade e a adequação das mudanças operadas, que é reconhecida pela generalidade dos trabalhadores, não deixou de ocasionar situações de incerteza e de receio, sinais de conflitualidade e de demissão de responsabilidade.

Para além dos esforços de ajustamento e adaptação comportamental, por via da comunicação e da formação, persistiram, e ainda persistem, algumas manifestações de resistência, indiciadoras de que o comprometimento dos trabalhadores não é total, por mais animadores que sejam os inquiritos promovidos pela direcção para aferir o índice de satisfação dos seus colaboradores.

Esta resistência poderá ser explicada pelo que, em tempos, referenciámos como desfasamentos, e que resultam do distanciamento entre as expectativas geradas (em termos de salários, de oportunidades de progressão na carreira e desenvolvimento e valorização pessoais) e a realidade concreta.

#### 4. A MUDANÇA PERCEPCIONADA

Através das respostas à Questão 15 (Anexo F, páginas 2, 3, e 13 a 16) os inquiridos consideram que a Empresa tem sofrido muitas mudanças (80%) e que estas são relativamente adequadas (67,6%), sendo, contudo, pouco ou nada solicitados a envolverem-se no processo (73,9%), exceptuando, para este último aspecto, os quadros intermédios. Curiosamente, são os quadros intermédios os que consideram as mudanças realizadas como mais adequadas, ao invés dos mais escolarizados e dos que têm menos tempo de serviço. O comportamento destes últimos é compreensível, já que, nalguns casos, o seu vínculo contratual de trabalho é mais precário. A informação disponível e antecipada sobre as mudanças que irão ser efectuadas é, de igual forma e regra geral, bastante insuficiente.

#### 5. OS OBJECTIVOS PERSEGUIDOS PELA GESTÃO NO PROCESSO DE INOVAÇÃO

Os processos de mudança perpretados na empresa, designadamente os que se situam no âmbito da inovação tecnológica, visam a satisfação dos seguintes objectivos:

- ◆ *Estratégicos* - Melhoria da qualidade dos produtos e da posição de liderança no mercado;

- ◆ *Operacionais* - Aumento da flexibilidade da produção e redução do ciclo de produção;
- ◆ *Controlo* - Visando, essencialmente, a melhoria do acesso à informação sobre a performance.

As razões apontadas para a inovação tecnológica e para a observância de novos princípios de organização industrial, tendem a situar-se na redução dos custos de exploração e na melhoria da eficiência, no aumento da flexibilidade e na melhoria da qualidade e da adequação da produção.

Nenhuma das razões apontadas é, só por si, suficientemente determinante para que se conclua que a empresa procurou encontrar uma solução tecnológica para atenuar a dependência do factor humano ou para incrementar soluções automatizadas de controlo da força de trabalho.

Pese embora o exposto, e apesar da intenção declarada de promover a flexibilidade da utilização da força de trabalho, a promoção da polivalência faz-se a partir da aquisição da capacidade de realizar tarefas com conteúdo qualificacional semelhante, o que aponta para uma prática de flexibilidade quantitativa dos recursos humanos, compatível com o objectivo de redução do volume de mão-de-obra directa.

## 6. ESTRATÉGIAS DE PRODUÇÃO SEGUIDAS PELA EMPRESA

### 6.1. OBJECTIVOS

Conforme se constata no segundo quadro do Anexo D/31, as estratégias de produção preconizadas pela empresa visam a alteração da lógica de produção vigente (produção pouco diversificada destinada a mercados limitados e conhecidos), centrando a sua preocupação na introdução de novos produtos capazes de penetrar em novos mercados e de responder às solicitações de novos segmentos de mercados já conhecidos.

O desenvolvimento com sucesso destas estratégias resulta da forma como alguns dos objectivos da empresa forem conseguidos (Anexo D/30), dos quais se salientam:

- ◆ Aumento da produtividade;
- ◆ Melhoria da qualidade;
- ◆ Inovação dos produtos;
- ◆ Aumento da motivação e do envolvimento do pessoal.

Quanto aos factores que influenciam a estratégia da empresa, as respostas dadas permitem a seguinte hierarquização dos que são considerados muito influentes:

1. Administração (67,72%);
2. As empresas da concorrência (66,7%);
3. O grupo económico a que a empresa pertence (63,5);

Podemos de seguida descortinar um conjunto de factores que influenciam de moderadamente a muito a definição da estratégia:

1. Clientes (86,2%);
2. As Chefias (78%);
3. A União Europeia (78%);
4. Os fornecedores (74,2%);
5. As chefias directas (68,4%).

Os sindicatos (75,8%) e os próprios inquiridos (54,4%) são considerados os factores que menos influenciam a estratégia da empresa, influenciando muito pouco ou mesmo nada. Uma ressalva a fazer aos que são sindicalizados, e aos menos escolarizados e os profissionais altamente qualificados e os semi-qualificado que consideram ter alguma influência, ou, pelo menos, apresentam respostas mais distribuídas. Apesar do seu posicionamento relativo na estrutura organizativa, os quadros médios revelam que consideram ter muito pouca influência.

As conclusões que se podem retirar apontam para a centralização, ao nível da direcção, da decisão das questões do foro estratégico, com algum envolvimento das chefias de 1ª linha, visando dar continuidade à estratégia do grupo económico e respondendo às dificuldades que a concorrência coloca. A orientação para o cliente e o estabelecimento de relações de parceria com fornecedores parecem estar em fase de consolidação em termos de consciencialização.

A apresentação de sugestões e a participação em Grupos de Projecto de Avanço são percebidas como formas eficazes de influenciar a estratégia da empresa.

## 6.2. PRINCÍPIOS DE ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL

A consecução dos objectivos anteriormente enunciados resulta da necessidade de flexibilização da produção e do incremento da capacidade de adaptação às especificidades das exigências do mercado, no sentido de proporcionar uma resposta rápida e eficaz, através da oferta de produtos de elevada qualidade e design e a preços competitivos.

A observância de princípios tayloristas de organização, com incidência na gestão da produção e na organização do trabalho, foi considerada desajustada pela direcção da empresa, que tem vindo a considerar novos princípios enformadores de organização industrial (vidé Anexo D/31), dos quais se salientam, o JIT e a Qualidade Total, com o recurso a métodos e ferramentas acessórias, como a *Reengenharia de processos* e o *Benchmarking*.

A polivalência e a flexibilidade dos recursos humanos é outro dos princípios ao qual a direcção da empresa confere particular atenção, procurando criar condições para uma utilização mais diferenciada do factor trabalho e para a descentralização da tomada de decisões de natureza operacional.

O desenvolvimento das estratégias de produção não é, propriamente, um processo linear, dado que a empresa se confronta com dificuldades de alguma complexidade, algumas de natureza interna, como a falta de pessoal qualificado, outras externas à própria empresa, designadamente a situação do mercado (conforme Anexo D/32).

## 7. OS PROCESSOS DE MUDANÇA ENQUANTO PROCESSOS DE MELHORIA

A *inovação* é um dos valores centrais da XPTO, pelo que a introdução de melhorias nos processos e nos produtos constitui-se como uma preocupação constante. Só a melhoria permanente permitirá à empresa manter-se na senda da excelência.

Os processos críticos estão, segundo a empresa, associados, de forma directa ou indirecta, à satisfação dos clientes e, conseqüentemente, aos resultados da empresa. A identificação dos processos críticos conduziu à constituição de grupos de projecto de avanço, orientados para a melhoria contínua

desses processos, onde se incluem, para além dos abaixo citados, os sistemas de informação da produção, comercial, financeira, de marketing e de recursos humanos.

A concepção de um projecto integrado, que possibilitasse o desenvolvimento simultâneo de melhorias em toda a empresa, resultou no que se designou de Projecto de Mudança Global, que reúne os diversos processos de avanço, cujos objectivos são sumariados de seguida:

- ◆ *TPM, Manutenção Total Produtiva* - Objectivo: zero avarias, pela implementação de um sistema de manutenção produtiva;
- ◆ *Gestão Racional de Energia* - Objectivo (para 1995): redução de 10% na facturação de energia e aumentar a segurança das redes de alta e baixa tensão (incluindo os procedimentos de emergência);
- ◆ *Logística Integrada (HERMES)* - Objectivo: Redução de custos, reorganização dos armazéns e optimização dos sistemas de transportes e distribuição;
- ◆ *Gestão Integrada da Produção (LÍDER)* - Objectivo: implementação do sistema JIT na produção;
- ◆ *Técnicas Avançadas de Gestão (TAG)* - Objectivo: racionalização e optimização de todo o sistema de informação da empresa;
- ◆ *Projecto Excelência* - Objectivo: identificação dos pontos fortes e fracos e implementação de um sistema de melhorias contínuas. Lançamento do processo de candidatura ao PEX;
- ◆ Benchmarking;
- ◆ *Homologação de Fornecedores* - Objectivo: homologação de 28 fornecedores, até final de 1996, segundo os padrões de qualidade da empresa, a fim de minimizar os custos de inspecção nas recepções;
- ◆ *Racionalização de Matérias-primas* - Objectivo: Redução em 5% das referências de matérias-primas e de componentes de compra, até ao final de 1996;
- ◆ *Projecto Sinergia* - Objectivo: através da inter-ligação com os outros projectos, procura-se otimizar as acções em curso e desenvolver outras; aumentar a polivalência e flexibilidade dos recursos humanos e rentabilidade dos meios produtivos;
- ◆ *Redução do Lead-Time na Inovação do Produto ( Projecto Lead-Time dos Novos Produtos)* - Objectivo: encurtamento do tempo de obtenção de novos produtos e do seu lançamento.

Outros processos de avanço, anteriormente desenvolvidos, permitiram a obtenção de melhorias significativas. Entre estes destacam-se:

- ◆ Qualidade no Atendimento Telefónico;
- ◆ Redução do Tempo de Emissão de Notas de Crédito;
- ◆ Redução do Número de Problemas com Embalagens.

A primeira experiência realizada seguindo a metodologia dos processos de avanço foi designado de *Projecto LIP (Linha Integrada Progress)* e era, basicamente, uma primeira tentativa de implementar a filosofia JIT na empresa, através da criação de células de fabrico apoiadas por um sistema de gestão e controlo de produção em tempo real.

Iniciado em 1991, o Projecto Lip resulta da consciencialização de que a diferenciação do produto não é o bastante para conferir competitividade e que esta terá que ser obtida pela diferenciação dos serviços, isto é, pela redução dos prazos de entrega. Esta concepção assenta na maior flexibilidade dos meios

fabris, a partir de uma nova forma de organização do trabalho: as equipas de trabalho organizadas em «células».

A implementação da produção de pequenos lotes, praticamente sem stocks e com a redução dos custos de não-qualidade, só seria viável pela melhoria da eficácia do sistema de mudança de moldes e ferramentas: o pré-aquecimento dos moldes, que permitiu a redução dos set-up de 4 horas para 30 minutos.

As células então constituídas tinham uma dimensão variável, oscilando entre as 8 e as 13 pessoas, polivalentes, ou seja, aptas a executar qualquer tarefa dentro da célula, e desenvolviam o processo completo de montagem. O modo de funcionamento era similar aos círculos de qualidade: os operadores, regra geral pessoal feminino, reuniam diariamente para discutir os problemas detectados no processo e as soluções a implementar, para além de definir os objectivos de produção.

Este projecto, desenvolvido ainda na Empresa Y, funcionava como balão de ensaio, a fim de avaliar as virtualidades deste modo de organização do trabalho, tendo em vista uma aplicação generalizada nas futuras instalações fabris da XPTO.

Os resultados foram altamente satisfatórios em todas as vertentes (melhoria da produtividade e da qualidade dos produtos, aprofundamento qualitativo das relações interpessoais, economia de espaço e de recursos) e conduziram a uma aplicação quase generalizada na secção de montagem (constituição de células por linhas de produto) do departamento fabril da XPTO, mantendo-se apenas a funcionar em linha de produção a montagem de alguns dos produtos tradicionais, cuja solicitação do mercado é pouco regular.

A implementação do Kanban electrónico e a profusão de grupos de projecto de avanço diminuiu consideravelmente a margem de discricionariedade das operadoras ao nível da fixação e gestão dos objectivos de produção, e mesmo as práticas de reunião em grupo foram abandonadas.

## 8. O BENCHMARKING

O *Benchmarking* é considerada uma ferramenta de importância fundamental para o desenvolvimento de uma estratégia de melhoria orientada para a obtenção da excelência. Na base deste pensamento a Empresa XPTO promoveu a constituição de um Clube de *Benchmarking*, de que é coordenador, que pratica um benchmarking de processos, dos tipos funcional e interno.

A actividade desenvolvida nesta área prende-se com a avaliação dos seguintes processos:

- ◆ Política salarial;
- ◆ Satisfação dos clientes;
- ◆ Formação;
- ◆ Créditos, facturação e cobranças.

## 9. A REENGENHARIA DOS PROCESSOS

À semelhança do *Benchmarking*, a reengenharia tem sido uma ferramenta com uma profícua intervenção na Empresa. Tendo sido inicialmente utilizada para a redefinição do *layout* fabril, voltou a ser utilizada, com um resultado muito expressivo, ao nível do processo de redução do lead-time de inovação,

isto é, do período de tempo que decorre entre o *marketing research*, a concepção e o lançamento do produto no mercado.

Este processo de avanço resultou, à semelhança de outras inovações, de um auto-diagnóstico da empresa, sem qualquer imposição por parte do grupo económico a que a empresa pertence. Foi, contudo, importante o *Benchmarking* interno que se fez neste campo.

A metodologia implementada - destinada a aumentar o grau de simultaneidade das operações e à introdução de um processo geracional de ideias - consistiu na criação de um grupo de projecto de avanço que, a partir da análise de lançamento de outros produtos no passado, acabou por conseguir fazer o lançamento de um novo produto com uma redução do tempo necessário na ordem dos 48%, por força das fases de *marketing research*, de concepção do produto e de industrialização, passarem a decorrer em paralelo.

As ilacções retiradas apontam para a criação de:

- ◆ Um processo geracional de ideias;
- ◆ Um sistema de planeamento, gestão e controlo de projectos;
- ◆ Um plano de gestão de mudança, responsável pela sua concepção, implementação, monitorização e pós-avaliação.

**CAPÍTULO III**  
**A EMPRESA E A CULTURA DA QUALIDADE**



## 1. O ENVOLVIMENTO VISÍVEL DA DIRECÇÃO NA GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

A Direcção considera que a sobrevivência e o sucesso da empresa depende da capacidade de oferecer aos seus clientes melhores produtos, melhores preços e melhores serviços que os seus concorrentes, factores competitivos que potenciam o desenvolvimento da Qualidade e visam como objectivo final a Excelência do desempenho e a satisfação dos clientes.

O projecto de gestão pela qualidade total, iniciado em 1985, assenta em quatro vectores:

1. *Informação* - Com a realização periódica de RGI (Reunião Geral de Informação) - em que participam o Director-Geral e os quadros superiores da empresa, bem como representantes de todos os sectores da empresa -, por um lado, e pela manutenção de práticas informativas ao longo de toda a estrutura organizacional, que esclareçam todos os colaboradores da empresa e debelem qualquer tentativa de desestabilização, por outro;
2. *Formação* - É política da empresa facilitar o acesso dos quadros dirigentes e dos quadros superiores a acções formativas no exterior, cujos conteúdos são posteriormente difundidos de forma generalizada por toda a empresa, através de processo de desmultiplicação;
3. *Comunicação* - A empresa procede à elaboração e distribuição, por todos os colaboradores, clientes e fornecedores, de uma publicação trimestral - onde todos são incentivados a publicar artigos - e que é utilizado pela direcção para esclarecer aspectos pontuais sobre a vida e o funcionamento da empresa. Pontualmente, poderão ser editados outros documentos para responder a necessidades específicas. Está, igualmente, em funcionamento um *placard* electrónico onde vão sendo transmitidas algumas notícias. A Biblioteca, a Vidioteca e a Catalogoteca, com uma variedade enorme de documentação, apoiam a satisfação de qualquer necessidade de informação de qualquer colaborador e é um excelente apoio a iniciativas de auto-formação. A empresa assegura, ainda, outras formas de comunicação por via da estrutura, naquilo que é considerado um processo em cascata: Direcção/Quadros/Cólaboradores;
4. *Ambiente de trabalho* - As melhorias do ambiente de trabalho são visíveis, não só nas excelentes condições físicas de trabalho e das zonas envolventes, destinadas ao lazer e ao convívio, mas igualmente no esforço continuado de aproximação entre todos os que desenvolvem a sua actividade na empresa, desde a direcção ao mais modesto colaborador, que se revela em práticas de convívio social, tanto no interior da empresa, como em iniciativas no exterior. Constituem áreas de intervenção na preocupação da direcção da empresa, para o desenvolvimento de um bom ambiente de trabalho: as instalações, a climatização, a iluminação, o acesso à informação, a fluidez da comunicação, o diálogo, o espírito comum, o trabalho em equipa, o relacionamento interpessoal, os salários e as regalias sociais, o desenvolvimento pessoal, a liberdade de acção, o reconhecimento e a responsabilização.

## 2. UMA CULTURA DE QUALIDADE TOTAL

### 2.1. O RECONHECIMENTO INSTITUICIONAL DA QUALIDADE

A cultura da Qualidade Total é reconhecida através de:

- ◆ *Certificação* - A Empresa XPTO está certificada pelo IPQ (Instituto Português de Qualidade), desde Março de 1994;
- ◆ *Reconhecimento institucional* - A candidatura ao Prémio de Excelência (PEX), patrocinado pelo Ministério da Indústria e Energia, em dois anos consecutivos (PEX-94 e PEX-95), veio demonstrar a validade das políticas, estratégias e práticas prosseguidas conducentes à Excelência, tendo a empresa sido aprovada para a fase final de apuramento, no primeiro ano de candidatura, e sido galardoada com o prémio de 2ª classificada, logo no segundo ano.

A procura incessante pela Excelência materializa-se:

- ◆ Na identificação dos processos críticos (com o recurso às ferramentas da qualidade) e na melhoria destes, através de processos de avanço (com a constituição de Grupos de Projecto);
- ◆ Na fixação de objectivos às equipas de trabalho e às pessoas, que servem de critério de avaliação para definição das remunerações.

A constituição de um Conselho de Qualidade (composto pelo Director-Geral e os directores funcionais, ou de 1ª linha, e que entre outras competências ao nível dos objectivos de qualidade é responsável pela avaliação dos progressos dos processos de melhoria), a existência de um laboratório acreditado no IPQ e de uma Escola de Qualidade, são os marcos mais evidentes de uma cultura de Qualidade Total.

## 2.2. O RECONHECIMENTO DO ESFORÇO E DO SUCESSO

A empresa mantém um sistema de reconhecimento destinado a consagrar o esforço, dedicação, empenho e sucesso de desempenho dos seus colaboradores internos, mas também dos externos

O Clube 100, instituído em 1986, e com carácter anual, tem como objectivo distinguir os colaboradores mais empenhados no progresso da empresa. O prémio é atribuído ao colaborador da empresa que conseguir obter mais de 100 pontos ao longo do ano civil, pontos esses que podem ser propostos por colegas, chefias, subordinados, clientes e fornecedores, por força de comportamento a que seja reconhecido mérito especial.

Outra forma de reconhecimento promovida pela empresa é o Prémio AVP (Aplicação da Vontade Própria), destinado a consagrar a melhor aplicação, individual ou colectiva, dos montantes estabelecidos anualmente para os colaboradores satisfazerem as necessidades detectadas no seu posto de trabalho.

A empresa é, ainda, promotora de um outro tipo de prémio, este dirigido aos fornecedores, que é conferido, trimestralmente, ao fornecedor com base na qualidade dos seus produtos e serviços que oferecem à empresa, recorrendo a factores de valoração ponderados, atendendo à flexibilidade, qualidade e serviço.

## 2.3. RECURSOS AFECTOS AO APOIO À QUALIDADE TOTAL

O desenvolvimento simultâneo de vários processos de avanço, bem como a necessidade de aproveitar e potenciar as naturais sinergias que são criadas, de articular acções e evitar redundâncias, determinou a criação de um projecto, o Projecto de Mudança Global, que integra os diversos projectos em curso, e que é liderado directamente pelo Director-Geral.

## 2.4. ENVOLVIMENTO COM CLIENTES E FORNECEDORES

No âmbito de uma logística integrada, procura-se a celebração de contratos de parceria envolvendo clientes e fornecedores, procurando uma melhoria sistemática e contínua das acções que conduzem à Excelência.

## 2.5. RECURSOS DE INFORMAÇÃO

A Empresa XPTO dispõe de meios adequados para apoio ao desempenho dos colaboradores de que se destacam, o Manual de Qualidade, o Manual de Instruções e Procedimentos, o Manual de Acolhimento, a biblioteca de normas portuguesas e estrangeiras, a catalogoteca, a vidioteca, painéis convencionais e electrónicos, circuito interno de TV, publicação periódica, sistema informático em rede, etc.

A gestão global da informação está cometida a uma equipa do Departamento de Mudança Cultural.

De salientar o desenvolvimento de um sistema informático de gestão da produção que integra as funções de planeamento, gestão da produção e gestão das necessidades de aprovisionamento.

# 3. A POLÍTICA E A ESTRATÉGIA NA GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL

## 3.1. A DEFINIÇÃO DA POLÍTICA E DA ESTRATÉGIA

O posicionamento competitivo da empresa nos mercados decorre da sua filosofia e do seu projecto de empresa:

- ◆ A defesa dos valores fundamentais da empresa;
- ◆ A conceptualização da visão;
- ◆ A estruturação da missão;
- ◆ A definição do negócio;
- ◆ A concepção de uma estratégia.

### 3.1.1. Os Valores

São os seguintes os valores fundamentais da empresa, sobre os quais a empresa alicerca a sua maneira de pensar, fundamenta as suas decisões e operacionaliza os seus comportamentos:

- ◆ Satisfação dos clientes;
- ◆ Acreditar nas pessoas;
- ◆ Inovação;
- ◆ Espírito empreendedor;
- ◆ Comunicação.

### 3.1.2. A Visão

A visão da empresa está centrada na orientação para a satisfação do cliente, recorrendo a factores de competitividade como a qualidade do produto e a diferenciação do serviço, de modo a consolidar e mesmo reforçar a posição confortável de liderança que ocupa nos sectores de mercado em que actua, bem como conquistar novos mercados.

Os esforços da empresa estão dirigidos para:

- ◆ Concepção, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos;
- ◆ A melhoria do rácio qualidade/preço;
- ◆ A flexibilização da execução e entrega de encomendas;
- ◆ Acompanhamento dos sinais de mercado, no sentido de procurar antecipar alteração dos cenários de exigências do mercado.

### 3.1.3. A Missão

A missão da empresa resume-se à consolidação da sua posição de líder no mercado, só possível com o incremento permanente dos níveis de satisfação do que designámos por *stakeholders*, ou seja, os accionistas, os clientes, os fornecedores e os colaboradores da empresa.

Tal desiderato só é concretizável a partir de um investimento permanente na melhoria dos processos, dos produtos e da qualidade dos recursos, designadamente dos recursos humanos.

### 3.1.4. A Definição do Negócio

A Empresa XPTO desenvolve uma oferta diversificada de produtos e gamas destinadas às necessidades técnicas de instalação de equipamentos de baixa tensão, quer pela produção local, quer recorrendo a outras empresas que integram o grupo económico a que pertence (produtos *negoce*). São considerados domínios estratégicos de actividade a oferta de produtos nas seguintes gamas:

- ◆ Quadros de Distribuição em Baixa Tensão;
- ◆ Circulação, Canalização e Disponibilização da Corrente;
- ◆ Imótica, Domótica e Correntes Fracas;
- ◆ Grande Público;
- ◆ Componentes de Automatismo para Ferramentas com Riscos de Explosão.

### 3.1.5. A Estratégia

Do processo de candidatura ao PEX - 95, é possível retirar as linhas mestras de posicionamento competitivo da empresa:

- ◆ Desenvolvimento e introdução rápida e flexível de novos produtos em antecipação à concorrência;
- ◆ Aumento da flexibilidade produtiva;
- ◆ Explorar a expansão das actividades de *bricolage*, para criar o hábito de consumo dos produtos da empresa, associando-lhe a notoriedade da marca;
- ◆ Alterar a relação com os clientes, profissionalizando o canal de distribuição e desenvolvendo o serviço técnico de aconselhamento;
- ◆ Continuação da introdução de Tecnologias Avançadas de Gestão e aproveitamento das sinergias do grupo, de forma a beneficiar dos últimos avanços tecnológicos e, ainda, a aplicação de novas tecnologias de distribuição, para melhorar a eficácia da cadeia de abastecimento;
- ◆ Diferenciação pelo serviço;

- ◆ Funcionar como *benchmark* em actividades relevantes (satisfação dos clientes, dos colaboradores e dos accionistas).

### 3.2. ELEMENTOS DE REFERÊNCIA NA DEFINIÇÃO DA POLÍTICA E DA ESTRATÉGIA

A Política e a Estratégia são concebidas a partir da conjugação das expectativas detectadas junto dos clientes e colaboradores com a comparação entre os níveis de desempenho da empresa e os das empresas concorrentes. Torna-se, para o efeito, vital recorrer á análise e tratamento de informação de diferentes proveniências, designadamente:

- ◆ *Clientes* - Através da realização de inquéritos, para aferir o seu grau de satisfação, ou, ainda, pela realização de visitas regulares, de colóquios, e de tratamento das reclamações;
- ◆ *Colaboradores* - Através, principalmente, de duas vias: em primeiro lugar, da recolha de sugestões de caixas e painéis colocados de forma distribuída nas instalações da empresa; em segundo lugar, pela promoção de inquéritos semestrais aos colaboradores para aferição do nível de satisfação, e que abrange áreas como, a política salarial, a comunicação na empresa, as regalias e as prestações sociais, o ambiente e condições de trabalho;
- ◆ *Fornecedores* - Com uma colaboração e cooperação estreitas, concretizada por contactos e deslocações permanentes, englobando pessoal oriundo das diferentes áreas funcionais, e que visa a obtenção de custos mais reduzidos ao nível da recepção e controlo da qualidade dos produtos e serviços;
- ◆ *Benchmarking* - A Empresa XPTO é fundadora e coordenadora de um *Clube de Benchmarking*, da qual fazem parte mais seis empresas operando com produtos e em sectores distintos, distribuídas por diferentes sectores de actividade, desde a produção fabril à prestação de serviços, passando pela comercialização e distribuição. Neste Clube, são comparadas as práticas das empresas de excelência a fim de, posteriormente e com as necessárias adaptações, serem introduzidas na empresa em questão;
- ◆ *Desempenho da concorrência* - Na impossibilidade de recolher informação directamente das empresas da concorrência, quanto aos seus níveis de desempenho, a Empresa XPTO socorre-se da informação recolhida junto dos clientes, ao mesmo tempo que o laboratório realiza testes de ensaio sobre os produtos, possibilitando a introdução posterior de medidas correctivas;
- ◆ *Legislação e regulamentação* - A estrita observância das especificações técnicas impostas pelos regulamentos comunitários na fabricação dos produtos é um dos imperativos que decorre da certificação obtida junto do IPQ, a par do rigoroso cumprimento das norma aplicáveis à totalidade das unidades fabris em questões como a protecção do ambiente e das condições de higiene e segurança no trabalho;
- ◆ *Indicadores económicos* - As políticas macroeconómicas definidas, a conjuntura e as expectativas de evolução dos cenários socioeconómicos constituem referência a considerar na definição de políticas e estratégias da empresa.

### 3.3. A ELABORAÇÃO DOS PLANOS DE NEGÓCIOS

A Empresa concebe um plano estratégico a médio prazo, previsivelmente a vigorar num período de cinco anos, que formula as orientações que servirão à elaboração de planos anuais, traduzíveis em acções de curto prazo. A análise e o acompanhamento sistemático do grau de realização e da adequação das medidas poderá obrigar a ajustamentos ou a reorientações.

Dos planos globais, e através de um processo em cascata, são delineados os objectivos parcelares para cada departamento, onde o seu responsável estabelece os seus objectivos por sector ou unidade de trabalho.

Quando se trata de projectos de carácter transversal, o coordenador do projecto responde directamente perante o Conselho de Qualidade.

### 3.4. A COMUNICAÇÃO DA POLÍTICA E DA ESTRATÉGIA

A Política e a Estratégia da Empresa, em matéria de Qualidade, são difundidas, preferencialmente, através do Manual de Qualidade, do Manual de Procedimentos e da Política de Qualidade, documentos distribuídos aos responsáveis da empresa e de acesso generalizado a todos os colaboradores nos diferentes sectores.

Outros meios de comunicação são utilizados complementarmente:

- ◆ O boletim da empresa, de edição trimestral;
- ◆ Os espaços de comunicação existentes na empresa;
- ◆ As Reuniões Gerais de Informação;
- ◆ Os painéis disponíveis nos sectores e em zonas de passagem e de lazer;
- ◆ Os folhetos informativos;
- ◆ As mensagens em *placards* electrónicos;
- ◆ Os contactos informais no posto de trabalho entre as chefias, e entre as chefias e os seus colaboradores.

Os processos de avaliação de desempenho permitem concluir relativamente à forma como são percebidos os objectivos para a unidade de trabalho e, concomitantemente, quanto à eficácia da comunicação.

### 3.5. OS PROCESSOS DE AJUSTAMENTO DA POLÍTICA E DA ESTRATÉGIA

A conjugação entre a realização de auditorias e de inquéritos, e as informações retiradas a partir do desempenho da empresa, permite concluir no que respeita à eficácia das acções desenvolvidas à luz da política e da estratégia definidas, bem como da necessidade de introduzir medidas correctivas que favoreçam a concretização dos objectivos preconizados.

Para além de medidas correctivas de carácter sistémico, os ensinamentos e as ilacções retiradas do Clube de Benchmarking traduzem-se em oportunidades de melhoria.

#### 4. FACTORES PERCEPCIONADOS COMO INFLUENCIANDO A QUALIDADE

Da análise das respostas à Questão 19., depreende-se que os inquiridos não detêm uma visão clara de quais os factores susceptíveis de contribuir, de forma mais significativa, para a prossecução de objectivos de aumento da produtividade e de melhoria da qualidade nos processos e nos produtos.

A hierarquização dos factores (vidé Anexo D, páginas 6 a 8 e 21 a 29), que influenciam, moderadamente a muito, a produtividade e a qualidade, poderá fazer sobressair algumas diferenças, designadamente o reconhecimento da importância do nível tecnológico dos equipamentos, que só é suplantado pela competência técnica do pessoal colocado no nível operacional:

- ◆ Nível de qualificação do pessoal operacional (96,8%);
- ◆ Nível tecnológico (96,6%);
- ◆ Informação/comunicação (95,2);
- ◆ Actuação da direcção (94,3%);
- ◆ A motivação/empenho dos trabalhadores (93,5%);
- ◆ A organização do trabalho (92%);
- ◆ A competência técnica das chefias (91,3%);
- ◆ A formação adequada (89,2%);
- ◆ O relacionamento entre superiores e subordinados (83,6%).



**CAPÍTULO IV**  
**A GESTÃO DAS PESSOAS**



## 1. A APOSTA NO FACTOR HUMANO

### 1.1. O EMPOWERMENT

«Acreditar nas pessoas» é um dos valores fundamentais da empresa. Mais do que um exercício de retórica, esse princípio deve reflectir-se nas práticas de gestão de recursos humanos da empresa e estas nos níveis de motivação, de satisfação e envolvimento dos seus colaboradores, porque só assim as pessoas estarão dispostas a dar o seu melhor e a considerar os objectivos da empresa como seus.

O modelo de *Empowerment* utilizado na Empresa é híbrido, ou seja, o poder conferido é resultado de delegação e objecto de supervisionamento.

Este facto é mais visível no poder discricionário conferido ao pessoal situado no nível operacional, cujas únicas decisões, recorde-se, incidem sobre aspectos da tarefa. A autonomia condicionada resulta das características da força de trabalho que se deduzem da análise do Anexo G (páginas 66 a 68 - dados de toda a empresa):

- ◆ Reduzida escolaridade (61,2% têm apenas o 2º Ciclo do Ensino Básico);
- ◆ Elevada antiguidade do pessoal (72,7% têm mais de 15 anos de serviço e se os dados do Balanço Social apresentassem uma maior desagregação, chegaríamos, muito provavelmente, à conclusão de grande parte destes tem mais de 20 anos de serviço);
- ◆ Elevado nível etário do pessoal (50,1% tem mais de 45 anos de idade e a média das idades ronda os 43-44 anos, mesmo após a saída de um número considerável de efectivos, entre os quais se incluíam os mais idosos);
- ◆ Baixos índices de qualificação (cerca de 48,1% dos empregados da empresa são operários semi-qualificados e o cenário será mais sombrio se considerarmos exclusivamente o departamento industrial);
- ◆ O grau de polivalência do pessoal fabril, situado ao nível operacional, é ainda muito reduzido e é uma das maiores preocupações da direcção industrial.

### 1.2. O ENVOLVIMENTO

A máxima «*Tudo é responsabilidade de todos*» defendida pela empresa é operacionalizada na medida do possível, considerando a quantidade e a qualidade do contributo que cada um está apto a dar.

O programa de melhoria contínua que se desenvolve em gupos de projecto, também designadas de equipas de melhoria, visa aproveitar as ideias e as sugestões que cada um apresenta. Também aqui - ao que refere o director industrial - as limitações da mão-de-obra directa e de algumas das chefias impedem que a participação nestas equipas seja mais alargada, pese os incentivos ao envolvimento que os sistemas de reconhecimento existentes na empresa propiciam.

## 2. A MELHORIA CONTÍNUA NA GESTÃO DAS PESSOAS

### 2.1. A POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO DOS RECURSOS HUMANOS

O plano de desenvolvimento de recursos humanos decorre do plano estratégico da empresa, da conjuntura do mercado de trabalho, da situação financeira, dos constrangimentos e potencialidades da

mão-de-obra existente, e dos recursos institucionais, designadamente os apoios nacionais e comunitários disponíveis.

Sendo assumido pela Empresa como valor fundamental o «*Acreditar nas pessoas*», tal indicia que é objectivo da empresa assegurar o envolvimento e o contributo de todos para a concretização dos objectivos que constam do projecto de empresa.

Os mecanismos instituídos, concretamente a «*Fábrica de Ideias*» (concurso instituído em 1993, de funcionamento em contínuo, que visa premiar iniciativas ou tarefas que ultrapassam o âmbito das funções de cada um, das equipas ou do desempenho da concorrência, e que se traduzam em ganhos de produtividade ou de qualidade para a empresa), o «*Clube 100*» e a «*Aplicação da Vontade Própria*», visam estimular a aplicação dos conhecimentos de todo e qualquer colaborador, no esforço de melhoria contínua da performance da empresa. Para além do reconhecimento simbólico, as ideias que se traduzam na melhoria da qualidade dos processos e/ou dos produtos, fazem reverter para a pessoa ou grupo produtor da ideia um prémio pecuniário. Naturalmente que nem todas as ideias são válidas, mas os dirigentes garantem a análise aprofundada de todas as ideias e sugestões.

Uma política acertada de desenvolvimento de recursos humanos passa pelo desenrolar de um conjunto de actividades complementares, que incidem concretamente nas acções de suprimento (ex: recrutamento) e manutenção (ex: formação e progressão na carreira) de uma força de trabalho qualificada e motivada.

## 2.2. O RECRUTAMENTO

Embora a empresa esteja numa fase de redução de efectivos (conforme se depreende da análise do quadro de movimento de saídas de pessoal com contrato permanente - Anexo G/61 - em que é visível o esvaziamento dos efectivos, em todos os níveis de qualificação, mas principalmente ao nível dos operários semi-qualificados) e, logo, de contenção na admissão de novos colaboradores, certas carências pontuais podem determinar a necessidade de recrutamento para o desempenho de funções específicas. Os critérios de prioridade a observar para o preenchimento de vagas seguem a seguinte ordem:

1. Recrutamento interno, que resulta numa oportunidade de progressão na carreira dos colaboradores;
2. Integração de estagiários nos quadros da empresa;
3. Recrutamento externo.

Saliente-se que os critérios citados se destinam ao preenchimento de cargos com algum conteúdo qualificacional. Nos restantes casos, e embora não seja política da empresa recorrer de forma sistemática ao contrato a termo certo, a contratação temporária de alguns trabalhadores, para a execução de tarefas que exijam menores qualificações é uma solução de recurso que é considerada, existindo sempre a possibilidade de estes trabalhadores virem a ser integrados no quadro de efectivos da empresa.

## 2.3. A FORMAÇÃO

O conteúdo da formação resulta da estratégia e dos objectivos prosseguidos pela empresa e na medida em que estes se reflectem em necessidades expressas pelos sectores da empresa, procurando atender, na extensão possível, a satisfação das expectativas individuais.

A capacitação dos empregados é de responsabilidade das chefias directas, tomando como referencial as necessidades de qualificação das unidades de trabalho (ex: reforço da polivalência e da flexibilidade dos colaboradores), as novas responsabilidades a atribuir futuramente aos colaboradores (ex: necessidades de reconversão profissional por necessidade de reafecção), as expectativas individuais em matéria de valorização e de desenvolvimento pessoal (ex: exigências decorrentes da política salarial) e as possibilidades de formação.

Para além do esforço financeiro desenvolvido pela empresa, esta beneficia da comparticipação comunitária por via dos fundos do PEDIP.

A formação programada pela empresa tem duas componentes: a que é dirigida ao público interno, isto é, a que se destina aos dirigentes e empregados da empresa; uma outra componente, altamente inovadora, que se dirige aos clientes e fornecedores da empresa, mas também a outros interessados, aproveitando a capacidade sobranete.

Relativamente ao local da sua execução, refira-se que tanto pode ocorrer nas instalações da empresa - em sala ou no posto de trabalho -, como fora, sendo, no primeiro caso, preferencialmente realizada para dirigentes e quadros superiores (vidé Anexo G/63) e, no segundo caso, fundamentalmente para os empregados situados ao nível da execução.

A formação que ocorre fora das instalações da empresa, e que é, como foi já referido, preferencialmente frequentada por dirigentes e quadros, é desmultiplicada, no que for considerado relevante, dentro da empresa aos restantes níveis.

As necessidades de formação resultam de um levantamento sectorial, tomando em consideração as necessidades de cada unidade de trabalho e as expectativas individuais (normalmente com uma resposta positiva entre os 60 e os 70%), e constam de um plano de formação anual elaborado pelo departamento de Mudança Cultural e aprovado pela direcção.

Porquanto envolva montantes consideráveis, não existe uma metodologia específica de avaliação dos impactos da avaliação, intuindo-se da sua adequação a partir dos resultados obtidos por cada unidade de trabalho ou sector. A única medida avaliativa, e que é desenvolvida logo após a acção, prende-se com o preenchimento de um questionário.

Os conteúdos da formação são relativamente abrangentes, visando objectivos tão dispares como o aperfeiçoamento profissional, a aquisição de conhecimentos técnicos e a mudança comportamental.

Da análise das Questões 48., 49. e 50., verificamos que 79,7% dos inquiridos referem ter frequentado acções de formação, essencialmente na Empresa, mas fora do posto de trabalho (valores rondando os 70%).

Relativamente ao impacto da formação, existe uma certa consensualidade de que terá proporcionado uma maior eficiência no trabalho (89,8%), mas sem que se tenha processado qualquer mudança de posto de trabalho (69,8%), mudança de categoria profissional (90%) ou aumento de salário (87%). Recordar-se que estes valores se reportam aos dados do inquérito realizado no departamento industrial.

#### 2.4. A PROGRESSÃO NA CARREIRA

Segundo a empresa, a progressão na carreira tem por base a avaliação do desempenho dos indivíduos e dos grupos e o seu grau de comprometimento com:

- ◆ A mudança permanente e a inovação;
- ◆ O trabalho em equipas multidisciplinares;
- ◆ A produtividade;
- ◆ O auto-desenvolvimento;
- ◆ O objectivo de excelência.

Uma análise, mesmo que superficial, dos factores a considerar na avaliação do desempenho e da oportunidade de progressão na carreira aponta para a consideração de características de personalidade (receptividade à mudança, espírito de inconformismo face às insuficiências de formação técnica ou académica, facilidade de relacionamento interpessoal) em detrimento dos próprios conhecimentos técnicos ou da qualidade de execução de tarefas de índole rotineiro. Estas considerações relevam se considerarmos a natureza da massa crítica que a empresa dispõe em termos de recursos humanos na área fabril (o nosso objecto de estudo), genericamente idosa, pouco escolarizada, com hábitos de trabalho enraizados.

Desta forma é compreensível que grande parte das chefias intermédias na área fabril sejam pessoas relativamente novas, com menos tempo de serviço, embora com um nível de escolaridade pouco superior aos restantes; como é, também, compreensível um certo desencanto dos operários com mais experiência profissional, que consideram muito reduzidas as possibilidades de ascender a uma posição de chefia, que, a fazer valer as práticas tradicionais de promoção seria deles por direito.

As possibilidades de progressão na carreira esbarram com a eliminação de 4 níveis hierárquicos, o que explica o reduzido número de promoções (Anexo G/62) verificado no período de 1991/94, em que apenas se exceptuam algumas promoções de profissionais semi-qualificados, particularmente ocorridas em 1991 e que resultam de acerto na estrutura. As poucas promoções por mérito verificaram-se ao nível dos quadros intermédios.

A aproximação da empresa ao mercado de trabalho e aos sistemas de ensino e de formação torna possível, que um número significativo de alunos provenientes do ensino técnico-profissional ou formandos de centros de formação profissional tenha a oportunidade de realizar estágios na empresa e de futuramente nela ingressar como colaborador. Com uma formação mais ajustada às exigências qualificacionais das novas tecnologias e com uma nova atitude em relação ao trabalho e à realidade empresarial, as oportunidades de virem a desempenhar funções de responsabilidade são substanciais, constituindo-se como mais um entrave às oportunidades de progressão dos mais antigos.

#### 2.5. A POLÍTICA SALARIAL

Já foi referido que os objectivos da empresa constituem prerrogativa da direcção, coadjuvada pelas chefias de primeira linha (directores funcionais), e que estes são transpostos para os sectores e unidades de trabalho, enquanto objectivos parcelares da exclusiva responsabilidade do director funcional. Resta agora analisar, de forma mais individualizada, o processo de definição dos objectivos da equipa de

trabalho ou dos colaboradores considerados individualizadamente, considerando a repercussão que o cumprimento ou a ultrapassagem desses objectivos tem em termos de reconhecimento e recompensa (salários, prémios de produtividade e progressão na carreira).

Teoricamente os objectivos individuais ou os objectivos do grupo são estabelecidos por negociação entre a chefia e o colaborador ou o coordenador do grupo, respectivamente. Todavia, uma análise mais atenta dos critérios de fixação dos prémios de produtividade coloca uma dúvida razoável de que tal aconteça na prática.

Da leitura de uma comunicação afixada na empresa relativamente aos critérios a observar para a obtenção dos ditos prémios e da forma do seu cálculo, somos levados a concluir que os objectivos de produção, susceptíveis de conferir prémio, são fixados pelas chefias, considerando as possibilidades de produção do grupo de trabalho. Convenhamos que o documento em questão se destinava a operadoras integradas em células de produção e não sobre todo o universo de trabalhadores.

Se nos abstrairmos da problemática da incidência dos prémios de produtividade na fixação dos objectivos de produção e pretendermos analisar a questão dos objectivos de produção *per si*, o cenário não se altera já que o planeamento da produção escapa por completo aos que são responsáveis pela sua efectivação e considerando a natureza da força de trabalho nem outra coisa poderia acontecer.

A percepção pelos inquiridos relativamente aos critérios observados no sistema de recompensas são os seguintes:

- ◆ Nível de formação (87,4%) - Quanto mais baixo o nível de qualificação, maior a antiguidade e mais elevada a habilitação literária, maior é a importância conferida ;
- ◆ Competência (86,7%) - Particularmente acentuada nos inquiridos com maiores habilitações literárias;
- ◆ Critérios subjectivos das chefias (80%) - Os valores mais elevados são visíveis nos níveis mais elevados de qualificação;
- ◆ Capacidades de gestão (65,3%) ;
- ◆ Dedicção e empenhamento (62,7%);
- ◆ Acordo Colectivo de Trabalho (61,1%).

Quanto aos critérios que se desejava que influenciassem muito:

- ◆ Competência (87,9%);
- ◆ Dedicção e empenhamento (78,9%).

Outros critérios eram desejados para influenciar de moderadamente a muito as recompensas:

- ◆ Nível de formação (96,2%);
- ◆ Capacidades de gestão (96%);
- ◆ Resultados de curto prazo (89,8%);
- ◆ Antiguidade (82,7%);
- ◆ Acordo Colectivo de Trabalho (79,7%).
- ◆ Critérios subjectivos das chefias (63,3%);

As «Razões Políticas» não são percebidas como critério, nem tão pouco desejado.

### 3. SATISFAÇÃO, ATITUDES E EXPECTATIVAS EM RELAÇÃO AO TRABALHO

É a crença de que as pessoas quando estão satisfeitas são mais produtivas, a par da procura em manter uma imagem positiva junto da sociedade, em geral, e dos seus clientes, em particular, que leva a Empresa XPTO a criar condições de atractividade e de estímulo. Para o efeito, para além da qualidade excepcional das instalações (tivemos oportunidade de visitar as instalações de uma empresa a operar no mesmo sector de actividade que é contígua e a diferença é significativa), a empresa procura oferecer um leque alargado de regalias e benefícios sociais aos seus colaboradores.

As instalações apresentam excelentes condições em termos de espaço, luminosidade, climatização, insonoridade, higiene, decoração, etc. e dispõem de um conjunto de espaços e equipamentos de apoio à satisfação de necessidades sociais e pessoais dos empregados, em que se destacam, um posto médico, um refeitório, um bar, cabine telefónica e caixa multibanco. As refeições no refeitório são subsidiadas, existem pausas no trabalho (de manhã e à tarde) para o café ou pequenas refeições a preços controlados.

Destacam-se as seguintes regalias e benefícios sociais:

- ◆ Complemento do subsídio de doença;
- ◆ Seguro de acidentes de trabalho;
- ◆ Complemento de subsídio de reforma por velhice ou invalidez;
- ◆ A existência de um grupo desportivo que gere um ginásio nas próprias instalações e que desenvolve actividades desportivas, culturais e recreativas.

Do ponto de vista do regime de prestação de trabalho, saliente-se a possibilidade mais ou menos alargada da modalidade de horário flexível e de tolerância de ponto até trinta minutos por mês.

O inquérito realizado permitiu a obtenção dos seguintes dados:

#### 1. Items em que as pessoas se sentem moderadamente a muito satisfeitas:

- ◆ Relações pessoais entre colegas (81,7%);
- ◆ Trabalho em equipa (74,2%);
- ◆ Relacionamento entre chefias e subordinados (71,2%);
- ◆ Conteúdo do trabalho (71,1%);
- ◆ Nº de horas de trabalho (66,6%);
- ◆ Flexibilidade horária (60%);
- ◆ Oportunidades para aprender e desenvolvimento pessoal (59%);

#### 2. Items em que as pessoas se sentem pouco ou nada satisfeitas:

- ◆ Oportunidades de promoção (79%);
- ◆ Salários (73,5%);
- ◆ Reconhecimento pelo trabalho (56,9%).

Nos restantes items os resultados são distribuídos.

As expectativas em relação a um futuro emprego tendem a centrar-se na valorização de aspectos como a segurança de emprego, as condições físicas de trabalho, o salário e o relacionamento entre colegas, em detrimento de uma menor importância relativa conferida ao conteúdo do trabalho e, principalmente, à autonomia e iniciativa.

As expectativas, muito pouco consentâneas com os valores centrais da Empresa (ex: *inovação*, que requer iniciativa, criatividade, desejo de autonomia, etc.) reflectem-se nos resultados da Questão 13., onde se procura avaliar até que ponto os objectivos individuais são compatíveis com objectivos de outros níveis. Os resultados apontam para uma perda de identidade e de compatibilidade, quando se passa do nível do grupo de trabalho (76,2%), para o do sector/secção (68,2%) e deste para o nível organizacional (65,2%).

## 4. O PROCESSO COMUNICACIONAL NA EMPRESA

### 4.1. ESTILO DE GESTÃO

Considerando o objecto de estudo, o departamento fabril, e a particularidade de reunir mais de metade dos efectivos da empresa e, simultaneamente, os mais idosos, os mais antigos, os menos escolarizados e a maior diversidade de profissões, é difícil de assumir que a direcção da empresa, ou mesmo o director funcional, tenha efectivamente condições para desenvolver um estilo de gestão de porta aberta como advogam alguns dos textos publicitados sobre a empresa.

Relativamente ao relacionamento entre chefias e seus colaboradores tivemos a oportunidade de assistir a duas situações que permitem um certo desanuviamento em relação ao que foi já referido.

Numa das situações, foi interessante apreciar o próprio director industrial a conferenciar, num ambiente de confiança recíproca de saberes e de responsabilidades, com alguns operadores e responsáveis de manutenção de um equipamento automatizado, procurando resolver conjuntamente um problema de funcionamento.

Numa outra situação, deparámos com um problema de mobilização de vontades, já que se pretendia convencer os trabalhadores a trabalhar num dia de descanso de fim-de-semana. Foi curioso verificar que, numa das secções, havia uma certa relutância e alguns sinais de evidente coesão do grupo de trabalho, em que algumas das reivindicações que, aparentente, visavam quer dificultar a concretização dos objectivos da empresa quer exercitar os seus recursos de poder, enquanto na outra secção, a simples manifestação da necessidade de realização de trabalho extraordinário tinha feito acorrer voluntários em número superior ao necessário. Dois apontamentos explicativos: a primeira secção era totalmente composta por trabalhadores do sexo masculino e a sua ausência impossibilitaria a outra secção de laborar; a outra secção era composta integralmente por trabalhadores do sexo feminino e o número de voluntárias superior às necessidades.

Um dos aspectos críticos da gestão de recursos humanos da empresa prende-se com a excessiva preocupação de mobilidade interna dos quadros médios e intermédios, principalmente na área fabril. Permanências muito reduzidas das chefias de secção impossibilitam a formação de empatias e geram desidentificação entre as chefias e os operadores, visíveis numa certa incapacidade de mobilização das pessoas, que não raras vezes tem um substrato mais afectivo que racional.

### 4.2. A COMUNICAÇÃO NA EMPRESA

Os processos comunicacionais existentes na empresa favorecem, em termos doutrinários, a comunicação multi-direccional: ascendente, descendente e transversal.

Ao nível da área fabril a comunicação descendente processa-se, regra geral, através de:

- ◆ Comunicações escritas, normalmente afixadas em *placards* disponíveis no espaço de produção, quando se trata de ordens, directivas, instruções ou informações que digam respeito a todos os colaboradores do departamento e emanem do director funcional;
- ◆ Cadeia natural de chefias (vulgo, hierarquia);
- ◆ Comunicação verbal, quando provenientes do chefe de secção, por via dos chefes de sector e de equipa, quando dirigidas especificamente a um grupo de colaboradores;
- ◆ Quadros electrónicos ou da publicação periódica da empresa, quando a temática não se prende com a produção e as actividades de trabalho, mas se reportam a questões de carácter informativo.

Por sua vez, a comunicação ascendente é promovida pela empresa, particularmente quando se trata de apresentação de sugestões ou de esclarecimentos para uma melhor execução da tarefa.

No que respeita à comunicação transversal, o departamento fabril enforma de algumas particularidades, considerando a sua dimensão, as características dos processos e dos recursos, e o próprio *layout* das tecnologias e das unidades de trabalho no espaço de produção. Acresce a relativa dispersão dos diferentes departamentos que dificultam uma maior fluidez do processo comunicacional ao nível interdepartamental.

Embora tendo interiorizado o conceito de cliente interno, mais que não seja pela obrigatoriedade de imputação dos custos de não-qualidade, a comunicação entre diferentes unidades de trabalho é difícil devido à não contiguidade física, mas, principalmente, ao facto de se laborar num espaço fabril, onde persiste o ruído e a movimentação de componentes e de pessoas. Mesmo dentro de uma célula de fabrico, a comunicação não é possível para além das posições de trabalho circundantes, pelas razões já expostas e porque abandonar o posto de trabalho equivale a parar a produção nessa posição.

Atendendo às considerações enunciadas, a comunicação transversal processa-se, fundamentalmente, ao nível dos grupos de projecto, que contam com a participação de representantes dos diferentes departamentos, sectores e unidades de trabalho. Mesmo neste âmbito, o relacionamento e o processo comunicacional não é fácil: constituídos, basicamente, por chefias de segunda linha dos diferentes departamentos, estes representantes têm alguma dificuldade em escapar às pressões e aos interesses departamentais que representam. A rivalidade entre os diferentes departamentos, justificada em parte pela percepção de práticas de reconhecimento e de recompensa pouco equitativas, leva a que nem sempre o total seja superior à soma das partes.

Quanto aos resultados às Questões 35., 36., 37. e 38., os inquiridos referem a existência de informação em quantidade e qualidade bastantes, independentemente do nível de qualificação, e salientando de que existe a preocupação das chefias em fazer circular a informação. Os valores menos significativos ao nível dos quadros indicia duas realidades: a primeira, a dificuldade de circulação de informação entre as chefias de 1ª e 2ª linhas; a segunda, entre as chefias de 2ª linha e o pessoal situado ao nível operacional, onde a circulação é fluida. Uma das ilacções que se pode tirar é de que a informação que circula ao nível da execução é do âmbito operacional ou, quanto muito, tático, mas nunca de interesse estratégico.

O último aspecto, ainda do foro do resultado às questões citadas, exceptuando os «Praticantes/Aprendizes», a generalidade dos inquiridos considera habitual participar em reuniões, normalmente interessantes e auxiliadoras (vidé Anexo F).

#### 4.3. AS RELAÇÕES DE TRABALHO

Conforme se depreende dos resultados à Questão 8., as chefias têm uma posição de optimismo moderado, quanto à qualidade do seu relacionamento com os subordinados. Referindo um bom grau de confiança nos seus subordinados (93,8%), que se reflecte no esforço de delegação de competências (53,3% posicionam-se no «muito» neste item) e na utilização das suas sugestões, que procuram transmitir para níveis superiores (87,6%). Modestamente, 68,8% consideram que os seus subordinados confiam moderadamente em si (Anexo J).

É interessante confrontar esta perspectiva das chefias com a dos subordinados. Na Questão 6., em resposta aos itens apresentados, os valores são relativamente condizentes com o posicionamento das chefias, exceptuando no que refere à questão da autonomia, pois 73,9% dos operadores confessa que praticamente não tem hipótese de escolher os colegas com quem quer trabalhar, e que o seu trabalho é objecto de particular controlo por parte das chefias (65%).



**CAPÍTULO V**  
**INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO**



## **1. A INOVAÇÃO TECNOLÓGICA NA EMPRESA**

### **1.1. AS INFRAESTRUTURAS PRODUTIVAS**

Os recursos humanos e de fabrico garantem a continuidade integral do processo produtivo, incluindo o controlo qualitativo e quantitativo e respectivo fluxo, a partir das seguintes etapas:

1. Determinação das necessidades/expectativas do cliente;
2. *Design*, concepção e projecto de novos produtos;
3. Análise de valor e técnicas de despiste prévio de falhas potenciais;
4. Projecto e fabrico dos moldes e ferramentas;
5. Industrialização do produto;
6. Planeamento do fabrico e controlo de fluxos;
7. Fabrico interno de componentes;
8. Montagem, controlo e embalagem;
9. Laboratório de ensaios;
10. Comercialização;
11. Acompanhamento pós-venda.

### **1.2. A APLICAÇÃO DA TECNOLOGIA**

#### **1.2.1. O Grau de Modernização**

O grau de modernização é considerado de acordo com as características do produto e as tendências do mercado, encontrando-se no processo produtivo, desde de ferramentas de manipulação manual, até modernos *robots*. Os recursos tecnológicos mais avançados são do conhecimento e do domínio da empresa e a sua ainda não introdução no processo produtivo resulta de critérios de oportunidade de investimento ou da sua injustificabilidade face à dimensão das séries de produtos.

#### **1.2.2. Tipologia das inovações tecnológicas produzidas na Empresa**

A empresa é receptiva à inovação tecnológica. A diversidade de utilização das novas tecnologias nas várias áreas de aplicação, conforme ilustra o Anexo E/24, é bem elucidativa desta receptividade. Vejamos, a título exemplificativo, algumas das tecnologias utilizadas:

- ◆ Ao nível do Projecto e Engenharia - CAD/CAM (1993); JIT, com recurso a KANBAN electrónico (1992); e MRPII (1990);
- ◆ Ao nível da Fabricação e Montagem - Máquinas-Ferramentas CNC (1991); Robots (1993); e Células Flexíveis (1992).

#### **1.2.3. Integração e Adequação Tecnológica**

O grau de integração é considerado o mais correcto e a adequação tecnológica ímpar face às empresas da concorrência, o que se repercute na qualidade das instalações fabris e na capacidade da empresa, internamente, conseguir assegurar, quase plenamente, a manutenção dos equipamentos com os recursos humanos disponíveis na empresa.

#### 1.2.4. Recursos Humanos e Novas Tecnologias

A aquisição de novos equipamentos é sempre precedida de formação dos futuros utilizadores nas instalações do fabricante. Sobre cada colaborador existe uma ficha, em suporte informático, das qualificações e formação recebida, a fim de que a utilização das capacidades e competências de cada empregado seja maximizada.

### 1.3. AS ATITUDES E AS ESTRATÉGIAS DOS ACTORES FACE AO PROCESSO DE INOVAÇÃO

#### 1.3.1. Atitudes e estratégias da direcção

Exercendo uma forte liderança de topo, no que é assistido pelas chefias de 1ª linha, a direcção tem uma posição pouco dialogante sobre as questões de natureza estratégica, designadamente em relação à definição dos critérios de investimento, e, em particular, nas decisões que se prendem com a inovação tecnológica. Nesta matéria, até o contributo dado pelos Grupos de Projecto de Avanço é perfeitamente irrelevante.

Desde que se processou o processo de fusão entre as empresas X e Y, que levaria à constituição da Empresa XPTO, a percepção dos custos sociais que daí adviriam, levaram à consciencialização de que era impossível desenvolver um processo negocial com as estruturas representativas dos trabalhadores então existentes na empresa: a comissão de trabalhadores e os delegados sindicais.

Adoptando uma *política defensiva*, a direcção marginalizou por completo essas estruturas, criando as necessárias condições para a sua extinção: promoveu o abandono da empresa dos seus representantes ou «acolheu-os», proporcionando-lhes lugares de algum destaque e, desta forma, neutralizando a sua capacidade reivindicativa por integração no sistema.

#### 1.3.2. Atitudes e estratégias dos sindicatos

Os sindicatos e outras formas de representação existentes aquando do processo de fusão, incapazes de delinear uma estratégia alternativa, em virtude de cingirem a sua actividade reivindicativa à manutenção do volume de emprego e dos direitos adquiridos, perdeu por completo a face e tem vindo a observar passivamente a redução da sua margem de manobra e do número de associados.

#### 1.3.3. Atitudes e estratégias dos empregados

Os trabalhadores, sem qualquer estrutura representativa que seja reconhecida pela direcção e que consiga defender os seus interesses, procura adaptar-se às novas circunstâncias, aceitando as condições que lhes são impostas, procurando pela via do reforço da sua polivalência ajustar-se às exigências de qualificação dos novos equipamentos.

Confrontados com a Questão 20., os inquiridos não consideram que a inovação tecnológica provoque alterações de fundo, relativamente às oportunidades de promoção, às perspectivas para os jovens e para a participação dos trabalhadores. Acompanham a tendência geral de reconhecimento de que afectam intensamente o volume de emprego, com o agravamento do desemprego, e mais moderadamente as exigências ao nível da educação e das qualificações (vidé resultados apresentados Anexo E).

#### 1.4. REPERCUSSÕES NA EMPRESA DECORRENTES DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

As consequências imediatas da inovação tecnológica situam-se, segundo declarações do director industrial, a dois níveis:

1. Na necessidade de ultrapassar as insuficiências de qualificação, nem sempre de resolução facilitada pelos esquemas de formação existentes, considerando as dificuldades estruturais dos trabalhadores em se adaptarem às novas tecnologias, bem como a relativa falta de pessoal especialista nas áreas da electrónica e da computação;
2. Na necessidade de promover a polivalência e o reforço da autonomia, ultrapassando o carácter *reactivo* das formas de controlo, tendo a consciência que a inovação se reduz as necessidades de mão-de-obra directa, tal facto tanto pode conduzir à reafecção dos trabalhadores excedentários, como ao abandono da empresa. Por outro lado, as novas tecnologias, no seu entender, ao serem introduzidas, constituem uma oportunidade a não perder para a reorganização do espaço de produção e para a melhoria das condições de trabalho.

Os aspectos realçados pelos trabalhadores, e que resultam da resposta à Questão 7., é o incremento das avarias e paragens do equipamento (63%), resultantes da necessidade de maximizar a exploração da capacidade produtiva instalada (62%), das quais recusam, enquanto utilizadores, assumir responsabilidades (72%).

Este problema das paragens e avarias foi já detectado pelos mais altos responsáveis da empresa, que procuram incutir nos utilizadores o espírito de responsabilização pela manutenção preventiva dos equipamentos, enquanto medida de sustentação do reforço da autonomia e de *empowerment*.

## 2. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E REDESENHO DAS TAREFAS

### 2.1. ABORDAGENS SEGUIDAS AO NÍVEL DO REDESENHO DAS TAREFAS

As abordagens seguidas ao nível do redesenho das tarefas representam um percurso de marcado retrocesso em relação às formas de organização do trabalho adoptadas, mas sobretudo às características das tarefas.

Desenvolvendo, inicialmente, um projecto de equipas de trabalho, de cariz sociotécnico, numa cambiante entre os grupos de trabalho semi-autónomos e os círculos de qualidade, com uma relativa autonomia de funcionamento, esse projecto foi progressivamente abandonado e substituído por outros de cariz mais técnico ou centrado nos esquemas de trabalho.

A excessiva preocupação de, em alguns dos sectores do departamento fabril, introduzir máquinas automatizadas e, simultaneamente, de apostar na concepção de sistemas de informação de gestão, tende a prefigurar uma minimização da importância conferida ao factor humano.

Por outro lado, perspectiva-se uma acentuação da abordagem centrada nos esquemas de trabalho, visíveis num relativo alargamento das possibilidades de flexibilidade do horário de trabalho, na implementação de medidas de rotação de tarefas, conseguidas pela promoção de uma polivalência restrita (do ponto de vista da similaridade das qualificações que esta comporta), e um enriquecimento de tarefas muito incipiente, com a integração, à função tradicional de operação dos equipamentos, da função de controlo de qualidade e, nalguns casos futuramente, de manutenção preventiva.

Os trabalhadores inquiridos têm uma atitude bastante positiva sobre a problemática do enriquecimento de tarefas, particularmente em relação às tarefas de manutenção preventiva e de controlo de qualidade (respostas ultrapassando os 90%). Contudo, e apesar de favoráveis à possibilidade de verem ainda acrescidas as responsabilidades de reparação dos equipamentos e sua programação, bem como de planeamento da produção, a receptividade já não é tanta (vidé Anexo H).

## **2.2. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO, AUTONOMIA E QUALIFICAÇÕES**

Inquiridos sobre as virtualidades do trabalho em grupo, podemos afirmar que a predisposição para a realização de tarefas em grupo é elevada, reconhecendo que o trabalho em grupo proporciona mais oportunidades de colaboração com os colegas, mais poder para decidir sobre o trabalho e mais iniciativa (com valores rondando os 90%). No que respeita aos prémios de produtividade poderem ser mais elevados a consensualidade é muito menos significativa (57,6%). Estes resultados são validados pelo facto de 52,9% dos inquiridos desenvolver trabalho em equipa ou em célula de produção e de 77% ter já tido essa experiência.

O modelo de organização de trabalho seguido, designadamente ao nível das características e conteúdo das tarefas, é condicionador do grau de autonomia.

As novas tecnologias, denotam as respostas à Questão 3., vieram retirar alguma da perigosidade em termos de grau, mas não em número de ocorrências que não tem descido, bem pelo contrário. No entanto, proporcionam menor esforço físico, maior exigência de concentração mental, permitem uma melhor utilização dos conhecimentos e capacidades, através de uma maior iniciativa e capacidade de decisão. Os trabalhadores operando máquinas automatizadas disfrutam da possibilidade de abandonar temporariamente o local de trabalho e de falar com os colegas, enquanto os que fazem uso de tecnologias convencionais, devido à proximidade física e menor ruído dos equipamentos, podem falar com os colegas, mas não podem abandonar o seu posto sem que o trabalho pare.

Regra geral a autonomia dos trabalhadores não incide sobre a intervenção no planeamento da produção, mas reduz-se á tomada de decisões relativamente à execução da tarefa, no que se prende com o controlo de qualidade e com a escolha sobre qual a tarefa a realizar primeiro quando o sistema KANBAN define iguais prioridades. O auto-controlo estende-se até à possibilidade de fazer parar os equipamentos que estejam a gerar defeitos, de acordo com o princípio de imputação de custos de não-qualidade, que responsabiliza de forma acrescida o operador.

Embora limitados, os graus crescentes de autonomia requerem novas e mais exigências de qualificação, segundo 73,6% dos inquiridos (Anexo H - Questão 41), uma maior responsabilidade e iniciativa (93,4%).

Uma maior polivalência é exigida (68%) para que os operadores estejam aptos a desenvolver tarefas mais variadas e interessantes (78,1%).

**CAPÍTULO VI**  
**A PARTICIPAÇÃO NA MUDANÇA**



## 1. AS OPORTUNIDADES DE PARTICIPAÇÃO

Considerando a inexistência de nenhuma modalidade de participação financeira, a qual também não é aceite com particular entusiasmo (apenas 50,8% estaria disponível para participar no capital social da empresa, conforme dados constantes no Anexo I), as oportunidades de participação restringem-se á apresentação de sugestões, modalidade relativamente utilizada (43,35%) e com aparente receptividade e validade (72% foram aceites), além de outras modalidades, já referidas, como a participação em Grupos de Projecto de Avanço (GPA) ou através de iniciativas como a «Aplicação da Vontade Própria» e a «Fábrica de Ideias».

Relativamente à participação nos GPA, o facto dos membros permanentes serem essencialmente chefias de 2ª linha, inviabiliza uma participação mais alargada como membros de pleno direito, persistindo a possibilidade de colaboração eventual. Não será de estranhar, por esta razão, a reduzida percentagem de indivíduos que participaram de alguma forma nos trabalhos de um qualquer GPA (32,3%), mas estes consideram a sua participação relativamente satisfatória (só 9,5% confessam que esta não revelou qualquer interesse).

A *Fábrica de Ideias* é uma iniciativa que, apesar já ter 2 anos de existência, não produziu resultados de monta.

Por seu lado, a *Aplicação da Vontade Própria* apresenta uma maior aceitação e resultados mais profícuos, assistindo-se a um crescente aproveitamento do *budget*, que no ano transacto atingiu os 96%, com a particularidade de grande parte das iniciativas se constituírem na forma colectiva. A melhoria das condições do posto de trabalho e da qualidade de vida têm sido as áreas prioritárias de investimento: aquisição de bancadas e construção de vestiários.

## 2. A PARTICIPAÇÃO EM PROCESSOS DE MUDANÇA

Considerando o discurso da direcção que advoga um crescente envolvimento das pessoas e uma relativa preparação dos colaboradores da empresa em participar de uma forma mais intensa nas diversas áreas (com particular incidência nas questões que têm a ver com a organização do trabalho e questões envolventes, como por exemplo, o levantamento das necessidades de formação, a concepção de normas e regulamentos de higiene e segurança, na escolha do horário de trabalho, etc.), é, no mínimo, incompreensível que a grande maioria das decisões sejam tomadas pela direcção, afastando do processo decisório mesmo as chefias de 2ª linha. Os resultados apresentados na Questão 29. afiguram-se muito lisongeiros para a direcção, quando foi referido por diversas pessoas bem posicionadas, que as decisões sob as matérias em questão eram, invariavelmente, tomadas pela direcção e comunicadas pela estrutura para execução, o que foi de certa forma referido no Capítulo IV.

À margem da credibilidade que as respostas nos possam merecer, o que espanta é que os inquiridos apresentam níveis de satisfação com o grau e a intensidade de participação relativamente elevados, apresentando apenas algum desagrado nas questões que os afectam directamente (ex: salários, prémios e complementos salariais, escolha de horários, critérios de promoção), e nalgumas áreas temáticas consideram, numa percentagem ainda significativa, que não devem participar.

### 3. INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E PARTICIPAÇÃO

No que concerne ao *timing* da participação, consideramos que os dados são ainda menos creíveis, já que revelam índices de participação extremamente elevados, que não se coadunam com a cultura participativa da empresa, nem do país, nem das realidades mais favoráveis apontadas no estudo da FEMCVT.

### 4. PROCESSOS E PROCEDIMENTOS DE PARTICIPAÇÃO

Apresentando uma taxa de sindicalização ainda significativa no universo da empresa e no dos inquiridos (54,5%), a descrença em relação à capacidade reivindicativa e interventiva dos sindicatos na vida da empresa, os próprios associados não se revêem nas estratégias e nos objectivos dos sindicatos. A comprová-lo estão as declarações dos dois delegados sindicais ainda activos, que afirmam que a sua actividade na empresa se limita à recolha das quotas dos associados e a transmitir reclamações pontuais aos sindicatos, mas nunca em questões que se prendam com a inovação tecnológica.

Optando por uma via de participação directa e individual, os trabalhadores da Empresa, canalizam as suas sugestões e críticas preferencialmente através do chefe directo (85,5% dos inquiridos utiliza esta via), em detrimento das outras formas consideradas (Comissões: 21,8%; Representantes dos trabalhadores: 36,4%; Acção sindical: 17%; Directamente à direcção: 19,6%).

### 5. BENEFÍCIOS ESPERADOS DE UMA PARTICIPAÇÃO MAIS ALARGADA

Com uma participação tão incipiente, em áreas temáticas de impacto estratégico reduzido, evidenciando uma relativa satisfação com a intensidade da sua participação, muitos benefícios são esperados devido a uma participação mais alargada, quase unanimemente reconhecidos (valores rondando quase os 100% dos inquiridos), independentemente dos campos donde se possam esperar esses benefícios.

## CONCLUSÃO



A participação é desejada pelas empresas e é reclamada a título individual, como resultado da falência das estruturas organizativas, objectivos e estratégias sindicais, que não operacionalizam no quadro reivindicativo as novas áreas de negociação que podem fazer ressurgir o seu papel interventivo na realidade empresarial. Assiste-se, por esta razão, ao abandono dos mecanismos tradicionais de representação ou de participação institucional, com a emergência de valores de cariz individualista, em que cada uma das pessoas da empresa é um actor, que representa papéis e defende interesses particulares. Este comportamento é igualmente estimulado pelas direcções das empresas.

As mudanças são cada vez mais de natureza incremental, o que resulta numa implicação continuada dos indivíduos, quer individualmente, quer em equipas de projecto.

As novas tecnologias e as novas formas de organização do trabalho proporcionam oportunidades para um maior envolvimento de todos os membros da organização, mas isto pressupõe o preenchimento cumulativo de algumas condições:

- ◆ Que a gestão de topo promove e estimula esse crescente envolvimento;
- ◆ Que os próprios trabalhadores aceitam esse crescente envolvimento;
- ◆ Que os trabalhadores preencham os necessários requisitos intelectuais e técnicos, que possibilitam um contributo efectivo e positivo;
- ◆ Que os sistemas de reconhecimento e recompensa sejam concebidos no sentido de estimular essa participação.

As estratégias de melhoria de competitividade devem assentar na valorização e no desenvolvimento dos recursos humanos e não procurar atacar causas conjunturais de mercado, que levam à redução do volume de emprego, o que, por sua vez, conduz a um clima de animosidade e de conflitualidade organizacional, à incerteza, ao receio e à formulação de estratégias defensivas, criadoras de bloqueios no processo comunicacional.

Na empresa "XPTO", apesar do discurso da direcção e dos valores centrais da empresa apelarem a um maior envolvimento e responsabilização de todos os seus colaboradores, as decisões que afectam transversal e longitudinalmente a empresa - designadamente, a política, a estratégia e os objectivos da empresa - são tomadas, basicamente, pela direcção de topo, com o apoio das chefias de primeira linha, praticamente sem qualquer envolvimento ou contributo dos restantes níveis da estrutura organizativa.

Este aspecto é tanto mais visível se considerarmos os critérios que regem a indigitação para grupos de projecto de avanço. A participação dos trabalhadores resume-se a alguma discricionariedade nas decisões de natureza operacional, relativas à execução de tarefas, e que resultam do esforço de promoção da polivalência para a obtenção de uma maior flexibilidade da utilização do factor trabalho.

Os modelos teóricos que suportam a lógica de um crescente envolvimento de todos os trabalhadores, partem da consideração de pressupostos ideais, que não se verificam na empresa: os trabalhadores são altamente qualificados e escolarizados, desenvolvem actividades de trabalho qualificadas, sentem-se identificados com os objectivos prosseguidos pela empresa, desejam o seu envolvimento, pois consideram que o seu crescente empenho é devidamente reconhecido e recompensado.

A força de trabalho da empresa "XPTO" está muito longe destas características: é pouco escolarizada, relativamente pouco qualificada e tem enraizado todo um conjunto de rotinas de trabalho, que reduzem a predisposição e a apetência para a inovação e para a mudança, consequência natural dos seus elevados níveis etário e de antiguidade.

A mudança de atitudes e de comportamentos pela interiorização de novos valores, de uma nova cultura de empresa, não se consegue pela força e persistência dos discursos, nem tão pouco de forma instantânea. Resulta, isso sim, de um processo de reconhecimento de práticas conformes, reiteradas e alinhadas com os discursos, ao longo de um período de tempo considerável, em que se tem de saudar os progressos e de ultrapassar, de forma positiva, os retrocessos e insucessos.

## BIBLIOGRAFIA



## BIBLIOGRAFIA

- ACKERE, Ann Van; LARSEN, Erik Reimer; MORECROFT, John D. W.: "Systems Thinking and Business Process Redesign: An Application to the Beer Game". European Management Journal, Vol. 11, nº.4, December 1993: pp. 412-422.
- ACKOFF, Russel: "A empresa democrática" in Executive Digest, AGO 95: pp. 54-57.
- ALMEIDA, M. Clara Teixeira de: "Inovação: factor chave de sucesso na gestão moderna". Revista Portuguesa de Gestão, Lisboa, ISCTE Nº. II/92: pp. 49-56.
- ALSENE, Éric: "Les impacts de la technologie sur l'organisation". Sociologie du Travail. 1990 (3): pp. 321-335.
- ALTER, Norbert. La gestion du desordre en entreprise. Paris: L'Harmattan, 1990.
- ALTMANN, Norbert: "Nuevas formas de organización del trabajo y presentación de la fuerza de trabajo en la fábrica" in CASTILLO, Juan José (Comp.), Las nuevas formas de organización del trabajo - Viejos retos de nuestro tiempo. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social; 1991: pp. 521 - 554.
- AMBLARD, Henri: "Análise sociológica da organização" in ABRAMOVICI, N.-B et all, Gestão de recursos Humanos. Biblioteca da Gestão Moderna, Editorial Presença, Lisboa; 1985: pp. 139-173.
- ARGYRIS, Chris. Overcoming organizational defenses: facilitating organizational learning. Boston: Allyn and Bacon; 1990.
- BACHARACH, Samuel B.; LAWLER, Edward J.: "Power and Politics in organizations". Administrative Science Quarterly, Vol. 26, nº.4, December 1981: pp. 646 - 649.
- BANK, John. GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL - Como se pode introduzir a qualidade total nos negócios. Colecção Chefias & Empresas, Edições CETOP; 1992.
- BAPTISTA, José; KÓVACS, Ilona; ANTUNES, C. Lobo. Uma gestão alternativa - Para uma Sociologia da Participação nas organizações a partir de uma experiência portuguesa. Lisboa, Relógio d' Água; 1985.
- BARROSA, Luís: "O papel da formação profissional para uma gestão participada dos recursos humanos". Organizações e Trabalho. Outubro 1994 (12): pp. 39-52.
- BEACH, Dale S. PERSONNEL - The Management of People at Work. New York: Macmillan Publishing Company; 1991.
- BECKHARD, Richard; PRITCHARD, Wendy. Changing the essence: the art of creating and leading fundamental change in organizations. San Francisco: Jossey-Bass; 1991.
- BELASCO, James A. Ensinando o elefante a dançar. Lisboa: Difusão Cultural, 1992.
- BLYTON, Paul: "La participation des salariés à la prise des décisions: problèmes d'hier et d'aujourd'hui". Revue Internationale des Sciences Sociales. 1984 (2): pp. 227-242.

- BONAZZI, Giuseppe: "Modelo japonés, toyotismo, producción ligera: algunas cuestiones abiertas". Sociología del Trabajo, Primavera 1993, nº.18: pp. 3-21.
- BONILLA, José A. Resposta à crise - Qualidade total e autêntica para bens e serviços. São Paulo: Makron Books, 1993.
- BORZEIX, Anni; LINHART, Danièle: "La participation: un clair-obscur". Sociologie du Travail. 1988 (1): pp. 37-53.
- BOYD, Charles. Individual commitment and organizational change: a guide for human resource and organization development specialists. New York: Quorum Books; 1992.
- BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL (BIT), La Participation des Travailleurs aux Décisions dans L'entreprise. Genève; 1983.
- BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL (BIT), Automatization, organization du travail et stress d'origine professionnelle. Genève; 1985.
- BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL (BIT), Les Partenaires Sociaux Face au Changement Technologique. Genève; 1986.
- BUTERA, Federico, La metamorphose de l' organization - du château au réseau. Les éditions d' organization; Paris, 1991.
- BUTERA, Federico: "Las investigaciones organizativas en las empresas y la cultura industrial" in CASTILLO, Juan José (Comp.), Las nuevas formas de organización del trabajo - Viejos retos de nuestro tiempo. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social; 1991: pp. 419-436.
- CARDOSO, Luís: "15 IDEIAS PARA O ÊXITO" in EXAME, ABRIL95: pp. 44-46.
- CASTILLO, Juan José: "De la logica de las consecuencias a la logica del diseño" in CASTILLO, Juan José (Ed.), La Automación y el Futuro del Trabajo - Diseño del trabajo y cualificación de los trabajadores. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social; 1991: pp. 13-27.
- CASTILLO, Juan José: "Las «nuevas formas de organización del trabajo»" in CASTILLO, Juan José (Comp.), Las nuevas formas de organización del trabajo - Viejos retos de nuestro tiempo. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social; 1991: pp. 21-35.
- CHAMPY, James: "A REENGENHARIA ATACA OUTRA VEZ" in Executive Digest, ABR 95: pp. 34-39.
- CHANARON, Jean-Jacques: " Ciencia, Tecnologia y Modos de Organización del Trabajo" in CASTILLO, Juan José (Comp.), Las nuevas formas de organización del trabajo - Viejos retos de nuestro tiempo. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social; 1991: pp. 75-96.
- CHAPPUIS, Raymond; PAULHAC, Jean, AS RELAÇÕES DE AOTORIDADE NA EMPRESA - Estratégias e soluções para uma boa liderança, Coleção GESTÃO, Edições CETOP, 1987.
- CHAUMONT, Roselyne; RASSE, Paul: "Nouvelles technologies et nouveaux droits des travailleurs". Sociologie du Travail. 1984 (4): pp. 528-534.

- CHAVE, Daniel: "Autonomía obrera y control de los sistemas sociotécnicos" in CASTILLO, Juan José (Comp.), Las nuevas formas de organización del trabajo - Viejos retos de nuestro tiempo. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social; 1991: pp. 325-341.
- CHEVALIER, Françoise; TREPO, Georges: "Cercles de qualité: une intégration problématique dans la gestion de l'entreprise". Revue Française de Gestion. Novembre - Décembre 1986: pp. 32-44.
- CHILD, John: "Estrategias gerenciales, nueva tecnología y proceso del trabajo" in CASTILLO, Juan José (Ed.), La Automación y el Futuro del Trabajo - Diseño del trabajo y cualificación de los trabajadores. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social; 1991: pp. 541-587.
- CLARK, Jon et al. The process of technological change: new technology and social choice in the workplace. Cambridge: Cambridge University Press (Cambridge studies in management), 1988.
- CLEGG, Stewart: "Organizational Democracy, Power and Participation" in CROUCH, Colin and HELLER, Frank A. (Ed): Organizational democracy and Political Processes. Chichester, John Wiley & Sons Ltd, 1983: pp. 3-34.
- CLÉMENT, Jean-Paul: La Participation dans L' Entreprise. Paris: Presses Universitaires de France; 1983.
- COPEMAN, George; COLLINS, Stephen. Employee share ownership: winning strategies for business performance and growth. London: Kogan Page, 1991.
- CORNFIELD, Daniel B.: "Labor-Management Cooperation or Managerial Control?" in CORNFIELD, Daniel B. (Ed.). Workers, managers and technological change. New York: Plenum Press (Plenum studies in work and industry), 1987: pp. 331-353.
- CORNFIELD, Daniel B.: "Workers, Managers, and Technological Change" in CORNFIELD, Daniel B. (Ed.). Workers, managers and technological change. New York: Plenum Press (Plenum studies in work and industry), 1987: pp. 3-24.
- CRESSEY, Peter; DI MARTINO, Vittorio. Agreement and innovation: the international dimension of technological change. New York: Prentice-Hall; 1991.
- CRISTÓVAM, Maria Luisa; EFFERTZ, Ana Cristina; JORGE, João Ramos, O Factor Humano e a Qualidade. Projecto financiado pelo PEDIP; 1990.
- CRISTÓVAM, Maria Luisa: "A participação dos trabalhadores na modernização da empresa em Portugal". Organizações e Trabalho. Novembro 1989 (1): pp. 73-96.
- CROZIER, Michael. L'entreprise a l'ecoute. Paris: Interedition; 1991.
- CRUZ, Carlos Vasconcellos; CARVALHO, Óscar. Qualidade - Uma filosofia de gestão. Lisboa: Texto Editora; 1992.
- CUENDET, Gaston, HUMANISME DE LA GESTION - Relations humaines et commandement. Coleção Traité Systémique de Gestion, Volume III; Presses Polytechniques Romandes, Lausanne; 1983.

DAVIS, Edward H.; LANSBURY, Russel D.: "Participation des travailleurs aux décisions relatives à l'évolution technologique en Australie". Travail et Société. Genève, Vol. 12, N° 2, MAI87: pp. 387-408.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. Human behavior at work: organizational behavior. New York: McGraw-Hill; 1985.

DECOSTER, Frédéric, Vers une démarche sociotechnique en productique. Collection Outils et Méthodes, Paris; Mars 1989.

DRUCKER, Peter F.: Inovação e gestão. Lisboa: Editorial Presença, 1986.

DRUCKER, Peter F.: Gerindo para o futuro. Lisboa: Difusão Cultural, 1992.

EDWARDS, Chris; PEPPARD, Joe: "Forging a link between Business Strategy and Business Reengineering". European Management Journal, Vol. 12, n°4, December 1994: pp. 407-415.

ELLERMAN, David P.: "The employment relation, property rights and organizational democracy" in CROUCH, Colin and HELLER, Frank A. (Ed): Organizational democracy and Political Processes. Chichester, John Wiley & Sons Ltd, 1983: pp. 265 - 278.

EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS (EFILWC): Participation in technological Change. Dublin, 1987.

EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS (EFILWC): PARTICIPATION IN CHANGE - New Thechnology and the role of employee involvement. Dublin, 1990.

EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS (EFILWC): Technological change and worker participation in Europe. Dublin, 1990.

FELÍCIO, J. Augusto: "Enfrentar a mudança: estratégias empresarias (uma experiência)". Organizações e Trabalho. Março 1990 (2): pp. 125 - 141.

FERREIRA, José Maria Carvalho: "As novas tecnologias, o trabalho e os desafios do sindicalismo" in Círculo de Estudos Neno Vasco. Tecnologia e Liberdade. Lisboa: Sementeira; 1988 pp. 70-93.

FERREIRA, José Maria Carvalho: "Novas tecnologias e tendências de mudança organizacional do trabalho em Portugal". Organizações e Trabalho. Dezembro 1991 (5/6): pp. 155-171.

FLOWER, Joe: "Human change by design". Healthcare Forum Journal. July/August 1992: pp. 85 - 89.

FONDATION EUROPÉENNE POUR L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE VIE ET DE TRAVAIL (FEACVT), Implication du lieu de travail dans l'innovation technologique dans la Communauté Européene (Vol. II - Questions relatives à la participation), Dublin; 1994.

FREYSSINET, Michel; HIRATA, Helena Sumiko: "Mudanças tecnológicas e participação dos trabalhadores: os Círculos de Controle de Qualidade no Japão". Revista da Administração de Empresas. Julho 1985; 25 (3): pp. 5-21.

FROHLICH, Dieter; GILL, Colin; KRIEGER, Hubert, "Camino hacia la participación en la Comunidad Europea". Sociologia del Trabajo, Invierno 90/91 (11).

- FULK, Janet; BOYD, Brian: "Emerging theories of Communication in Organizations". Journal of Management. 1991, Vol. 17, Nº. 2: pp. 407-446.
- FUNDAÇÃO EUROPEIA PARA A MELHORIA DAS CONDIÇÕES DE VIDA E DE TRABALHO (FEMCVT), Novas tecnologias na indústria de fabricação, Dublin; 1987.
- FUNDAÇÃO EUROPEIA PARA A MELHORIA DAS CONDIÇÕES DE VIDA E DE TRABALHO (FEMCVT), VIAS PARA A PARTICIPAÇÃO NA MUDANÇA TECNOLÓGICA - Atitudes e Experiências, Dublin; 1991.
- GANHÃO, Fernando Nogueira, A Qualidade Total. Lisboa: CEDINTEC; 1991.
- GANHÃO, Maria Teresa: "O Poder nas Organizações de Trabalho". Forum Sociológico. 1993 (2): pp. 51 - 65.
- GARDELL, Bertil: "Worker participation and autonomy: a multi-level approach to democracy at the workplace" in CROUCH, Colin and HELLER, Frank A. (Ed): Organizational democracy and Political Processes. Chichester, John Wiley & Sons Ltd, 1983: pp. 353-387.
- GELLERMANN, William (Org.) et al. Values and ethics in organization and human systems development: responding to dilemmas in professional life. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
- GLADSTONE, Alan; GREVE, Rose Marie: "Participation des travailleurs à la gestion: Cadre de discussion". Travail et Société. Julho-Setembro 1984; 9 (3): pp. 235-253.
- GOMES, A. Duarte: "Formas de organização e técnicas de gestão: análise comparativa e níveis de análise". Revista Portuguesa de Gestão, Lisboa, ISCTE Nº. II/92: pp. 29-47.
- GOMEZ-PALLETE RIVAS, Felipe: Estruturas organizativas e informação na empresa. Tradução de Ana Tomás e Raquel Oliveira. Lisboa, Editorial Domingos Barreira (Biblioteca de Gestão), 1989.
- GOODMAN, Paul S.; GRIFFITH, Terri L.; FENNER, Deborah B.: "Understanding Technology and the Individual in an Organizational Context" in GOODMAN, Paul S. (Org.) et al. Technology and organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 1990: pp. 45-86.
- GOODSTEIN, Leonard D.: "A case study in Effective Organizational Change Toward High Involvement Management" in FISHMAN, Daniel B.; CHERNISS, Cary (Eds.). The human side of corporate competitiveness. Newbury Park; Califórnia: Sage, 1990: pp. 171-200.
- GRINNELL JR, John R.: "Optimize the Human System". Quality Progress, Vol. 27, nº.11, November 1994: pp. 63-67.
- GUEST, Robert H.: "Organizational democracy and the quality of work life: the man on the assembly line" in CROUCH, Colin and HELLER, Frank A. (Ed): Organizational democracy and Political Processes. Chichester, John Wiley & Sons Ltd, 1983: pp. 139-153.
- GUIOT, Jean M. Organizations sociales et comportements. Montréal: Les éditions agence d'arc; 1981.

- HACKMAN, J. Richard: "Sociotechnical Systems Theory: A commentary" in VAN DE VEN, Andrew H. & JOYCE, William F. (Ed.). Perspectives on Organization Design and Behavior. New York, John Wiley & Sons, 1981: pp. 76-87.
- HAMMER, Michael, CHAMPY, James: "O QUE É A REENGENHARIA" in Executive Digest, JAN 95: pp. 14-18.
- HAMPTON, David R. Management. McGraw-Hill International Editions.; 1986.
- HANHART, Siegfried. Essai en vue d'une nouvelle approche de la participation dans l'entreprise. Vevey: Delta, 1979.
- HAY, Edward J., JUST IN TIME - Implementação de novas estratégias de fabrico. Edições MONITOR; 1988.
- HECKSCHER, Charles C. The new unionism: employee involvement in the changing corporation. New York: Basic Books, 1988.
- HENDRY, John; HOPE, Veronica: "Cultural Change and Competitive Performance". European Management Journal, Vol. 12, nº.4, December 1994: pp. 401-406.
- HENRY, Jane; WALKER, David (Eds.). Managing Innovation. London: The Open University: SAGE, 1991.
- HIRATA, Helena: "Transferência de tecnologias de gestão: o caso dos sistemas participativos" in SOARES, Rosa Maria Sales de Melo, (Org.); Gestão da Empresa - Automação e Competitividade - Novos Padrões de Organização e de Relações de Trabalho. Brasília: IPEA; 1990: pp. 135-148.
- HOFSTEDE, Geert: "Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organization". Revue Française de Gestion. Septembre - Octobre 1987: pp. 10-21.
- HOSS, Dietrich: "Será que existe um 'determinismo tecnológico'?" in KÓVACS, Ilona et al.: Sistemas flexíveis de produção e reorganização do trabalho. Lisboa: CESO I&D/PEDIP; 1992: pp. 69-87.
- HUMPHREY, John: "Los nuevos métodos de producción y la flexibilidad laboral". Sociología del Trabajo. Primavera 1993, Nº. 18: pp. 23-45.
- INDERGAARD, Michael; CUSHION, Michael: "Conflict, Cooperation, and the Global Auto Factory" in CORNFIELD, Daniel B. (Ed.). Workers, managers and technological change. New York: Plenum Press (Plenum studies in work and industry), 1987: pp. 203-228.
- INDUSTRIAL DEMOCRACY IN EUROPE (IDE), Industrial democracy in Europe revisited. Oxford: Oxford University Press, 1993.
- INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, Report. Geneva, 1991: Joint Committee for Postal and Telecommunications Services.
- JESUÍNO, Jorge Correia. "Factores culturais e estilos de gestão". Revista de Gestão. Maio 1985: pp. 57-60.
- JESUÍNO, Jorge Correia; REIS, Elizabeth; CRUZ, Eduardo: "Motivações empresariais em Portugal - Uma perspectiva trans-cultural". Revista de Gestão (II-III), Dezembro 1988: pp. 43-50.

- JOCOUC, Pierre; LUCAS, Frédéric, NO CORAÇÃO DA MUDANÇA - A Qualidade Total como projecto de gestão, Colecção Pensar a Gestão, Edições CETOP; 1992.
- JURAN, Joseph, La qualité dans les services. Paris, 1987; Association Française de Normalisation.
- KALLEBERG, Ragnvald: "Algumas contribuições escandinavas no campo da organização do trabalho e tecnologia" in KÓVACS, Ilona et all.: Sistemas flexíveis de produção e reorganização do trabalho. Lisboa: CESO I&D/PEDIP; 1992: pp. 123-142.
- KATZENBACH, Jon, SMITH, Douglas: "A sabedoria do trabalho em equipa" in Executive Digest, MAR 95: pp. 62-65.
- KEENAN Jr, William, "SE EU TIVESSE UM MARTELO" in Executive Digest, JAN 95: pp 46-48.
- KELADA, Joseph N.: "Is Reengineering Replacing Total Quality?". Quality Progress, Vol. 27, nº.12, December 1994: pp. 79-83.
- KELLY, John E. Scientific Management, Job Redesign and Work performance. London: Academic Press, 1982.
- KOCH, James L.; FOX Jr, Colin L.: "Participation Model" in KERR, Clark; STAUDOCHAR, Paul D. (Ed.): Industrial Relations in a New Age. San Francisco: Jossey-Bass Publishers; 1986: pp. 127 - 131.
- KOONTZ, Harold; O'DONNEL, Cyril; WEIHRICH, Heinz, ADMINISTRAÇÃO - Organização, Planeamento e Controlo. São Paulo: Pioneira, 1986-87.
- KÓVACS, Ilona, "Mudança tecnológica, organização do trabalho e relações laborais". Revista de Ciência, Tecnologia e Sociedade, Setembro/Dezembro 87 (3): pp. 55-65.
- KÓVACS, Ilona. Tendências actuais da mudança tecnológica e organizacional na indústria: um estudo da arte. -Análise sociológica da mudança tecnológica e organizacional do trabalho industrial: impacte sobre os modelos cultural e de participação. ISEG; 1987.
- KÓVACS, Ilona, "Novas tecnologias na indústria". Emprego e Formação, Lisboa; IEFP; Maio 1988, nº.5: pp. 29 -41.
- KÓVACS, Ilona: "Novo Paradigma Produtivo e Requisitos de Ensino-Formação" in Estruturas Sociais e Desenvolvimento. Actas do II Congresso Português de Sociologia, Volume I: pp. 229-247.
- KÓVACS, Ilona: "Tendências de transformação tecnológica e organizacional nas empresas: a emergência de novos sistemas produtivos". Economia e Sociedade. Novembro 1989 (1): pp. 39-66.
- KÓVACS, Ilona: "Introdução de novas tecnologias e gestão participativa". Organizações e Trabalho. Novembro 1989 (1): pp. 53-72.
- KÓVACS, Ilona: Aspectos sócio-organizacionais do novo paradigma produtivo. ISEG/Universidade Técnica de Lisboa; 1991.

KÓVACS, Ilona: "Novas tecnologias, recursos humanos, organização e competitividade" in KÓVACS, Ilona et al.: Sistemas flexíveis de produção e reorganização do trabalho. Lisboa: CESO I&D/PEDIP; 1992: pp. 17-67.

KÓVACS, Ilona: Sistemas Antropocêntricos de Produção. Lisboa, ISEG, SOCIUS Working Papers Nº. 6/93.

KÓVACS, Ilona: "A participação no contexto da competitividade". Organizações e Trabalho. Outubro 1994 (12): pp. 11-29.

KOVACS, Ilona; MONIZ, A. B.; CERDEIRA, M. C. Mudança tecnológica e organizacional na indústria portuguesa. Lisboa: Direcção-Geral da Indústria; 1993.

KÓVACS, Ilona; FERREIRA, José Maria Carvalho; SANTOS, Maria João. MUDANÇA TECNOLÓGICA E ORGANIZACIONAL - Análise de tendências e estudos de casos. Relatório do projecto de investigação para 1993/94 da equipa do SOCIUS, 1994.

LABAUME, Gérard: "Nouvelles technologies et gestion socio-economique innovatrice". Revue Française de Gestion. Paris, Junho-Agosto de 1985: pp. 64-72.

LAVILLE, Jean-Louis: "Participation des salariés et travail productif". Sociologie du Travail, 1993 (1): pp. 27-47.

LAWLER III, Edward E.: "Achieving Competitiveness by creating New Organization Cultures and Structures" in FISHMAN, Daniel B.; CHERNISS, Cary (Eds.). The human side of corporate competitiveness. Newbury Park; Califórnia: Sage, 1990: pp. 69-101.

LAWRENCE, Paul R.: "The Harvard Organization and Environment Research Program" in VAN DE VEN, Andrew H. & JOYCE, William F. (Ed.). Perspectives on Organization Design and Behavior. New York, John Wiley & Sons, 1981: pp. 311 -337.

LIU, Michel: Approche socio-technique de l'Organization. Paris, Éditions d'Organization, 1983.

LOJKINE, Jean: "Novas políticas de integração patronal ou premissas auto-gestionárias?" in SOARES, Rosa Maria Sales de Melo (Org.): Gestão da Empresa - Automação e Competitividade - Novos Padrões de Organização e de Relações de Trabalho. Brasília: IPEA; 1990: pp. 113-134.

LOPES, Albino; RETO, Luis: "Cultura de empresa - Moda, metáfora ou paradigma?". Revista de Gestão (II-III), Dezembro 1988: pp. 25-42.

LORENTZEN, Borge; CLAUSEN, Christian: "Sistemas flexibles de fabricación y participación de los trabajadores". Sociología del Trabajo. Octóño 1987 (1): pp. 165-174.

LUTHANS, Fred. Organizational behavior. McGraw-Hill International Editions; 1992.

LYNN, Leonard H.: "Technology and Organizations: A Cross-National Analysis" in GOODMAN, Paul S. (Org.) et al. Technology and organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 1990: pp. 174-199.

MACCOBY, Michael. Travailler, pourquoi?: une nouvelle theorie de la motivation. Paris: Inter Editions, 1990.

- MACCOBY, Michael: "Forces for Increased Organizational Competition: Implications for Leadership and Organizational Competence" in FISHMAN, Daniel B.; CHERNISS, Cary (Eds.). The human side of corporate competitiveness. Newbury Park; Califórnia: Sage, 1990: pp. 35-50.
- MAGGIOLINI, Piercarlo: "La negociación sobre las nuevas tecnologías en Europa" in CASTILLO, Juan José (Ed.), La Automación y el Futuro del Trabajo - Diseño del trabajo y cualificación de los trabajadores. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social; 1991: pp. 589-637.
- MANGANELLI, Raymond L., KLEIN, Mark M.: "REENGENHARIA - COMO APLICAR O CONCEITO" in Executive Digest, JAN 95: pp. 23-26.
- MARCH, James G.; SPROULL, Lee S.: "Technology, Management, and Competitive Advantage" in GOODMAN, Paul S. (Org.) et al. Technology and organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 1990: pp. 144-173.
- MARCH, James G.: "Footnotes to Organizational Change". Administrative Science Quarterly, Vol. 26, nº.4, December 1981: pp. 563-577.
- MARIN, António Lucas, Sociologia de la empresa. Madrid, Ibérico Europea de Ediciones (La Empresa Moderna), 5ª. Edición ampliada, 1992.
- MARTINO, Vittorio Di: "El papel de las partes implicadas en la introducción de nueva tecnología". Sociología del Trabajo. Otoño 1987 (1): pp. 153-164.
- MARTINS, Lúcia Monteiro, "O impacto das novas tecnologias". Emprego e Formação, Janeiro 1990, nº.10, Pág. 33-37, IEFP, Lisboa.
- MASUDA, Y.: La sociedad informatizada como sociedad post-industrial. Madrid; Fundesco/Tecnos; 1984.
- MCLOUGHLIN, Ian; CLARK; Jon. Technological change at work. 1992.
- MEADE, J.E. Agathotopia: the economics of partnership. Aberdeen: Aberdeen University Press, 1989.
- MÉLÈSE, Jacques, Approches systémiques des organisations. Paris: Les Éditions D'Organisation; 1992.
- MENON, H.G. TQM - In new product manufacturing.
- MINTZBERG, Henry: Structure et dynamique des organisations. Les éditions d'Organization; Paris, 1982.
- MONIZ, António Brandão, "Incidências sociais da introdução de processos de automação na indústria: Abordagem e estudos de casos na Europa". Revista de Ciência, Tecnologia e Sociedade, Setembro/Dezembro 87 (3), Pág. 55-65.
- MONIZ, António Brandão: "Mudanças tecnológicas e organizacionais em Portugal: análise das duas últimas décadas". Organizações e Trabalho. Novembro 1989 (1): pp. 7-23.
- MONIZ, António Brandão: Processos de mudança tecnológica e organizacional na indústria portuguesa. Monte da Caparica, FCT/UNL, 1991.

- MONIZ, António Brandão: "Esquemas públicos promovendo a participação de trabalhadores em processos de inovação". Organizações e Trabalho. Outubro 1994 (12): pp. 85-93.
- MOURA, Rui: "Empresa e Recursos Humanos: das incertezas do presente à construção do futuro". COMPETIR. DGI, Ano IV (Nºs. 2 - 3) / Abril-Setembro 1993: pp. 26-28.
- MOWERY, David C.: "Technology and Organizations: An Economic/Institutional Analysis" in GOODMAN, Paul S. (Org.) et al. Technology and organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 1990: pp. 200-231.
- MUCCHIELLI, Alex. Les motivations. Paris: Presses Universitaires de France, 1992.
- MUMFORD, Enid: "El diseño participativo de sistemas: práctica y teoría" in CASTILLO, Juan José (Ed.), La Automación y el Futuro del Trabajo - Diseño del trabajo y cualificación de los trabajadores. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social; 1991: pp. 639-655.
- MURAKAMY, Thomas. Participation in Manufacturing Teams. Comunicação proferida no European Workshop: Human Centred Systems. University of Brighton/Faculty of Information Technology, 10<sup>th</sup> to 13<sup>th</sup> July 1994.
- NADLER, David A.; TUSHMAN, Michael L.: "Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change". Califórnia Management Review. Winter 1990: pp. 77-97.
- NAISBITT, John; ABURDENE, Patricia: Reinventar a empresa. Lisboa: Editorial Presença; 1987.
- NAISBITT, John. Macrotendências: dez novas orientações que transformam as nossas vidas. Tradução de Maria do Rosário de Sousa Guedes com a colaboração de Álvaro Augusto de Sousa Guedes. Lisboa: Editorial Presença, 1988.
- NEVES, José Gonçalves da: "Cultura de Empresa e Gestão de Recursos Humanos". Pessoal. Lisboa; APGTRH: pp. 20-28.
- NORA, Simon; MINC, Alain. A informatização da sociedade. Publicações Europa-América. 1978.
- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (OCDE). NOUVELLES TECHNOLOGIES - Une stratégie socio-économique pour les années 90. Paris, 1988.
- ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL (OIT), L' évolution technologique et la participation des travailleurs aux décisions dans les postes et télécommunications. Genève, 1991: Commission Paritaire des Postes et Télécommunications - Rapport II.
- ORTSMAN, Oscar. MUDAR O TRABALHO - As experiências, os métodos, as condições de experimentação social. Tradução de Helena Domingos. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- PARKER, Glen M.: "As equipas pluridisciplinares" in Executive Digest, AGO 95: pp. 68-70.
- PATEMAN, Carole: "Some reflections on Participation and Democratic Theory" in CROUCH, Colin and HELLER, Frank A. (Ed): Organizational democracy and Political Processes. Chichester, John Wiley & Sons Ltd, 1983: pp. 107-120.

- PEREIRA, Artur, "Formar em Qualidade". Comunicação proferida no "ENCONTRO NACIONAL DE RECURSOS HUMANOS", em Lisboa, de 14 a 16 de Novembro de 1990, subordinada ao tema HORIZONTE 2000 - Emprego e Formação.
- PETERS, Thomas J., ROMPENDO AS BARREIRAS DA ADMINISTRAÇÃO - A necessária desorganização para enfrentar a nova realidade. São Paulo, Editora HARBRA; 1993.
- PETERS, Thomas J.; WATERMAN, Robert: Na senda da excelência. Lisboa: Dom Quixote; 1987.
- PICHAULT, François. Le conflict informatique: gerer les ressources humaines dans le changement technologique. Bruxelles: De Boeck Université, 1990.
- PIMENTEL, Duarte: "Sobre a cultura de empresa: contributos para a clarificação de um conceito". Revista de Gestão, (II-III), Dezembro 1988: pp. 19-24.
- PIRES, Ana Luísa de Oliveira: "As novas competências profissionais". FORMAR - Revista dos Formadores. 1994, Nº. 10, FEV/MAR/ABR: pp. 4-19.
- PLUNKETT, Lorne C; FOURNIER, Robert. Participative management: implementing empowerment. New York: John Wiley & Sons, 1991.
- PREE, Max De, Liderar é uma arte. Lisboa: Difusão Cultural; 1993.
- RAMSAY, Harvie: "Evolution or cycle? Worker participation in the 1970s and 1980s" in CROUCH, Colin and HELLER, Frank A. (Ed): Organizational democracy and Political Processes. Chichester, John Wiley & Sons Ltd, 1983: pp. 203-225.
- REDDY, Raj: "A Technological Perspective on New Forms of Organizations" in GOODMAN, Paul S. (Org.) et al. Technology and organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 1990: pp. 232-253.
- RETO, Luis; RALHA, João; TODO-BOM, Luis, JESUÍNO, Jorge Correia; MENEZES, João: "A Reengenharia Empresarial em Debate". Revista Portuguesa de Gestão, 1/94: pp. 69-83.
- RETO, Luís; LOPES, Albino: "Grupos de desenvolvimento e gestão participativa". Emprego e Formação. Setembro 1987 (3): pp. 25-33.
- RICHARDSON, Bill; RICHARDSON, Roy, A Gestão Estratégica. Biblioteca da gestão Moderna, Editorial Presença; Lisboa; 1992.
- ROBALO, António: "Comparative Management". Revista de Gestão, (II-III), Dezembro 1988: pp. 51-60.
- ROTHMAN, Robert A. WORKING - sociological perspectives. New Jersey: Prentice-Hall, 1987.
- ROTLLAND, Javier: "Os 6 princípios para a gestão da mudança" in Executive Digest, JUL 95: pp. 74-75.
- ROY, Oliver du. Gérer la modernisation: clés pour un manegement sociotechnique du changement. Paris: Les Ed. d'Organization, 1989.
- RUFFIER, Jean: "Industrialiser sans tayloriser". Sociologie du Travail. 1984 (4): pp. 522-527.

- RUIVO, Manuel Seca: "A qualidade total na redefinição da empresa". Organizações e Trabalho. Março 1990 (2): pp. 99-123.
- RUPP, Roger O.; RUSSELL, James R.: "The Golden Rules of Process Redesign". Quality Progress, Vol. 27. nº.12, December 1994: pp. 85-90.
- RUS, Velko: "L'avenir de la démocratie industrielle". Revue Internationale des Sciences Sociales. 1984 (2): pp. 243-263.
- SAINSAULIEU, Renaud: Sociologie de l'organisation et de l'entreprise. Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques/Daloz; 1987.
- SAINSAULIEU, Renaud; TIXIER, Pierre-Eric; MARTY, Marie-Odile: La démocratie en organization. Paris: Librairie des meridiens; 1983.
- SALERNI, Dario: "L pouvoir hiérarchique de la technologie". Sociologie du Travail. 1979 (1): pp. 4-18.
- SANTOS, Américo Ramos dos: "Flexibilidade do trabalho: características e perspectivas". Emprego e Formação. Maio 1989 (8): pp. 5-16.
- SANTOS, Francisco Lopes dos, Estratégia e competitividade. Lisboa: Rei dos Livros; 1990.
- SANTOS, Maria Clara Cabrita: "A Competitividade da Empresa através da Responsabilização das Pessoas". Estudos de Gestão, Inverno 1993: pp. 59-65.
- SCHEIN, Edgar H. Psicologia Organizacional. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil; 1982.
- SCOTT, W. Richard: "Technology and Structure: An Organizational-Level Perspective" in GOODMAN, Paul S. (Org.) et al. Technology and organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 1990: pp. 109-143.
- SEASHORE, Stanley E.: "The Michigan Quality of Work Program: Issues in Measurement, Assessment, and Outcome Evaluation" in VAN DE VEN, Andrew H. & JOYCE, William F. (Ed.). Perspectives on Organization Design and Behavior. New York, John Wiley & Sons, 1981: pp. 89-120.
- SEGAL, Jean-Pierre: " La Gestion Participative: Une comparaison Etats-Unis, Quebec, France". Revue Française de Gestion, Septembre/Octobre 1987, nº.64: pp. 51-58.
- SENGENBERGER, Werner: "Les relations professionnelles sous la pression de la concurrence et des restructurations". OIT, 1992.
- SENKER, Peter: "Supervision in Manufacturing Organizations". Journal of General Management, Vol. 20. nº.1, Autumn 1994: pp. 44-60.
- SERINA, Maria Manuel: "SALÁRIOS - STOCK OPTIONS. Investa na sua empresa". FORTUNA, Novembro 1994: pp. 76-78.
- SIBSON, Robert E.: "GUIA PARA MAXIMIZAR A PRODUTIVIDADE" in Executive Digest, DEZ94: pp. 96-98
- SILVA, J. Pina da: "Gestão da formação em contexto de mudança". FORMAR - Revista dos Formadores. 1993, Nº. 8, ABR/MAI/JUN: pp. 4-12.

- SILVA, Rui Gonçalves da, "O emprego e o desafio das novas tecnologias". Emprego e Formação, Setembro 1988, nº.8, Pág. 61-67.
- SMITH, John Grieve, Estratégia empresarial. Publicações Europa-América, Coleção Economia & Gestão; 1985.
- SOCIÉTÉ FRANÇAISE DE PSYCHOLOGIE/PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL, Quelles motivations au travail?. Paris: Entreprise Moderne D'Édition; 1982.
- SONNENBERG, Frank K.: "The Age of Intangibles". Management Review. January 1994: pp. 48 - 53.
- SPINRAD, William: "La démocratie dans l'entreprise: perspective d'ensemble". Revue Internationale des Sciences Sociales. 1984 (2): pp. 201-225.
- SPROULL, Lee S.; GOODMAN, Paul S.: "Technology and Organizations: Integration and Opportunities" in GOODMAN, Paul S. (Org.) et al. Technology and organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 1990: pp. 254-265.
- STEERS, Richard M., Introduction to Organizational Behavior. HarperCollins Publishers; 1991.
- STONER, James A. F.; FREEMAN, R. E., Management. Prentice-Hall International Press; 1992.
- STOREY, John (Ed.). New perspectives on human Resource Management. London: Routledge; 1991.
- SUSMAN, Gerald I.: "Work Groups: Autonomy, Technology, and Choice" in GOODMAN, Paul S. (Org.) et al. Technology and organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 1990: pp. 87-108.
- TEIXEIRA, Cláudio: "Introdução de novas tecnologias de automação industrial em PME's - breve análise de casos". Organizações e Trabalho. Novembro 1989 (1): pp. 24-52.
- TEIXEIRA, Cláudio: "Participação dos trabalhadores: evolução dos quadros de referência". Organizações e Trabalho. Outubro 1994 (12): pp. 31-37.
- TEIXEIRA, Jorge Pamiés: "As tecnologias e a inovação tecnológica". COMPETIR. DGI, Ano IV (Nºs. 2 - 3) / Abril-Setembro 1993: pp. 24-25.
- THÉVENET, Maurice. Cultura de Empresa - Auditoria e Mudança. 1986; Monitor.
- THORSRUD, Einar: " La démocratisation du travail et le processus de transformation de l'organisation". Sociologie du Travail. 1975 (3): pp. 238 - 265.
- TIXIER, Pierre-Eric: "Management participatif et syndicalisme". Sociologie du Travail. 1986 (3): pp. 353-372.
- TOMASKO, Robert, "Como emagrecer as organizações" in Executive Digest, MAR95: pp. 14-18.
- TOWNSEND, Patrick L.; GEBHARDT, Joan E.. Quality in action: 93 lessons in leadership, participation and measurement. New York: John Wiley & Sons; Inc., 1992.
- TREU, Tiziano; NEGRELLI, Serafino: "La participation des travailleurs et les politiques du personnel en Italie". Revue Internationale du Travail. Janeiro-Fevereiro 1987; 126 (1): pp. 87-102.

TRIST, Eric L.: "The Evolution of Sociotechnical Systems as a Conceptual Framework and as an Action Research Program" in VAN DE VEN, Andrew H. & JOYCE, William F. (Ed.). Perspectives on Organization Design and Behavior. New York, John Wiley & Sons, 1981: pp. 19-75.

TRIST, Eric L.: "The Sociotechnical Perspective" in VAN DE VEN, Andrew & JOYCE, William F. (Ed.): Perspectives on Organization Design and Behavior. John Wiley & Sons, New York; 1981.

VELTZ, Pierre; ZARIFIAN; Philippe: "Vers de nouveaux modèles d'organisation?". Sociologie du Travail, 1993 (1): pp. 3-25.

WATSON, Gregory, "BENCHMARKING - De olho no inimigo"; Executive Digest, JUL95; pp. 15-17.

WATSON, Tony J. Sociology, Work & Industry. London: Routledge, 1989.

WEICK, Karl E.: "Technology as Equivoque: Sensemaking in New Technologies" in GOODMAN, Paul S. (Org.) et al. Technology and organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 1990: pp. 1-44.

WILPERT, Bernhard: "La participation dans les organisations: résultats des recherches comparatives internationales". Revue Internationale des Sciences Sociales. 1984 (2): pp. 373-386.

WITTE, John F.: "Democracy, Authority, and Alienation in Work: Workers' Participation in an American Corporation". Administrative Science Quarterly. Vol. 26, Nº. 4, December 1981: pp. 650-653.

WOOD, Stephen; ALBANESE, Maria Teresa: "Can we speak of a high commitment management on the shop floor?". Journal of Management Studies, Vol.32, Number 2, March 1995: pp. 215-247.

# **ANEXOS**



ANEXO A  
INQUÉRITO

- ◆ MODELO DE INQUÉRITO REALIZADO NA EMPRESA XPTO



Exmo(a) Senhor(a).

## A. INTRODUÇÃO

1. O presente questionário destina-se a apoiar o desenvolvimento da componente prática de uma Dissertação de Mestrado, logo com vocação única e exclusivamente académica.
2. Atendendo à extensão do questionário, poderá levá-lo para sua casa, dispondo de 1 (uma) semana para o preencher, pelo que se solicita que o responda totalmente.
3. O questionário é anónimo e confidencial, pelo que as respostas em nada comprometem os inquiridos, rogando-se, pelas razões expostas, a máxima sinceridade.
4. Existem questões de 3 (três) tipos:

a. Questões de **escolha múltipla**, onde assinalará a opção que achar mais correcta:  
( **EXEMPLO:** Qual o interesse das reuniões em que participa?

- |                                       |          |
|---------------------------------------|----------|
| 1) Muito interessantes e auxiliadoras | —        |
| 2) Moderado                           | —        |
| 3) Uma perda de tempo                 | <u>X</u> |

Significa que as reuniões em que participa não têm qualquer interesse e que as dispensava).

b. Questões com **escala**, em que assinalará o grau da escala que considerar mais adequado:

( **EXEMPLO:** Em que medida considera que o seu trabalho:

- |               | Muito    | Moderadamente | Pouco | Nada |
|---------------|----------|---------------|-------|------|
| 1) É perigoso | <u>X</u> | —             | —     | —    |

Significa que o seu trabalho se desenvolve em condições de extrema perigosidade).

c. Questões que implicam uma **resposta de "SIM" ou "NÃO"**:

( **EXEMPLO:** Já trabalhou em grupo?

- |        |          |        |   |
|--------|----------|--------|---|
| 1) Sim | <u>X</u> | 2) Não | — |
|--------|----------|--------|---|

Significa que já desenvolveu trabalho em grupo ou em equipa na sua Empresa).

**GRATO PELA SUA COLABORAÇÃO.**

Lisboa, 31 de Maio de 1995

## B. QUESTIONÁRIO

### 1. Já trabalhou em grupo?

1) Sim           —           2) Não           —

### 2. Normalmente como desenvolve o seu trabalho?

1) Em equipe ou em célula de produção           —  
2) Individualmente ou em linha                   —

### 3. Em que medida considera que o seu trabalho:

	Muito	Moderadamente	Pouco	Nada
1) É perigoso	—	—	—	—
2) Exige esforço físico	—	—	—	—
3) Exige esforço mental	—	—	—	—
4) É interessante e variado	—	—	—	—
5) Permite iniciativa e tomada de decisões	—	—	—	—
6) Permite utilizar os seus conhecimentos e capacidades	—	—	—	—

### 4. Em que medida no seu trabalho há possibilidade de:

	Muito	Moderadamente	Pouco	Nada
1) Falar com os seus colegas	—	—	—	—
2) Falar com o seu superior imediato	—	—	—	—
3) Deixar o seu lugar sem que o trabalho pare	—	—	—	—

### 5. Realiza ou participa em tarefas, tais como:

	Sim	Não
1) Operação	—	—
2) Reparação	—	—
3) Manutenção preventiva	—	—
4) Planeamento	—	—
5) Programação	—	—
6) Controlo de qualidade	—	—

### 6. Em que medida o seu chefe directo:

	Muito	Moderadamente	Pouco	Nada
1) Lhe dá explicações e informações	—	—	—	—
2) Controla o seu trabalho	—	—	—	—
3) Toma em consideração as suas opiniões e sugestões	—	—	—	—
4) Solicita a sua opinião quando algo tem de ser mudado	—	—	—	—
5) Permite que tome decisões e assuma responsabilidades	—	—	—	—
6) Escolher os colegas com quem pretende trabalhar	—	—	—	—

### 7. Na sua perspectiva, os novos equipamentos colocam problemas ao nível de:

	Sim	Não
1) Avarias, paragens	—	—
2) Falta de pessoal técnico	—	—
3) Falta de competência dos operadores	—	—
4) Pouco aproveitamento da capacidade produtiva	—	—

**8. RESPONDA APENAS SE DESEMPENHA FUNÇÕES DE CHEFIA.** Em que medida:

	Muito	Moderadamente	Pouco	Nada
1) Os seus subordinados confiam em si	—	—	—	—
2) Confia nos seus subordinados	—	—	—	—
3) Conhece os problemas dos seus subordinados	—	—	—	—
4) Utiliza ou transmite as sugestões dos seus subordinados	—	—	—	—
5) Consulta os seus subordinados quando tem que tomar decisões que os afectem	—	—	—	—
6) Delega competências nos seus subordinados	—	—	—	—

**9. Na sua opinião, o trabalho em grupo em comparação com o trabalho individual exige ou possibilita:**

	Sim	Não
1) Mais colaboração entre os colegas	—	—
2) Mais poder para decidir sobre o trabalho	—	—
3) Mais iniciativa	—	—
4) Mais disponibilidade para aprender	—	—
5) Prémios de produtividade mais elevados	—	—

**10. Na sua opinião em termos de organização do trabalho o melhor é:**

1) Trabalho em grupo ou em célula de produção	—
2) Trabalho individual ou em linha	—

**11. Acha desejável a participação dos operadores nas tarefas de:**

	Sim	Não
1) Ajustamento de máquinas	—	—
2) Reparação	—	—
3) Manutenção preventiva	—	—
4) Planeamento	—	—
5) Programação	—	—
6) Controlo de qualidade	—	—

**12. Está satisfeito(a) com:**

	Muito	Moderadamente	Pouco	Nada
1) Relações pessoais entre os colegas	—	—	—	—
2) Relação entre as chefias e o pessoal	—	—	—	—
3) O conteúdo do trabalho (diversidade, rotatividade de tarefas, etc.)	—	—	—	—
4) Trabalho em equipa	—	—	—	—
5) Reconhecimento pelo seu trabalho	—	—	—	—
6) As condições físicas de trabalho (ar, nível de ruído, iluminação, etc.)	—	—	—	—
7) Qualidade dos Directores, Gerentes e Chefes	—	—	—	—
8) Segurança de emprego	—	—	—	—
9) Salários	—	—	—	—
10) Regalias sociais	—	—	—	—
11) Oportunidades de promoção	—	—	—	—
12) Oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento pessoal	—	—	—	—

	Muito	Moderadamente	Pouco	Nada
13) Nº. de horas de trabalho	—	—	—	—
14) Flexibilidade horária de prestação de trabalho	—	—	—	—
15) Envolvimento das pessoas abrangidas quando se introduzem mudanças	—	—	—	—

**13. De que forma é que a realização dos seus objectivos é compatível com a realização dos objectivos:**

	Muito	Moderadamente	Pouco	Nada
1) O grupo de trabalho	—	—	—	—
2) O sector/secção em que trabalha	—	—	—	—
3) A Empresa	—	—	—	—

**14. Imagine que tinha que procurar um emprego. Nesse caso interessar-lhe-ia:**

	Muito	Moderadamente	Pouco	Nada
1) Que o trabalho fosse interessante e variado	—	—	—	—
2) Que permitisse iniciativa, poder fazer o trabalho como achar melhor	—	—	—	—
3) Que permitisse a aprendizagem de novas coisas	—	—	—	—
4) Que fosse bem pago	—	—	—	—
5) Que existisse um ambiente em que as suas opiniões contassem	—	—	—	—
6) Que existisse segurança no emprego	—	—	—	—
7) Que existisse bom relacionamento com os colegas	—	—	—	—
8) Que houvesse horário conveniente	—	—	—	—
9) Que houvesse oportunidades de promoção	—	—	—	—
10) Que existissem boas condições físicas de trabalho	—	—	—	—

**15. Na sua opinião:**

	Muito	Moderadamente	Pouco	Nada
1) A Empresa tem sofrido mudanças	—	—	—	—
2) As mudanças realizadas são adequadas	—	—	—	—
3) A sua opinião é solicitada quando algo tem de ser mudado	—	—	—	—
4) Tem sido suficientemente informado	—	—	—	—

**16. Que influência considera que tem pelo que acontece na Empresa?**

	Muito	Moderadamente	Pouco	Nada
1) O Governo	—	—	—	—
2) A Comunidade Europeia	—	—	—	—
3) As outras empresas da concorrência	—	—	—	—
4) O Grupo económico a que a Empresa pertence	—	—	—	—
5) A Administração da Empresa	—	—	—	—
6) As chefias, em geral	—	—	—	—
7) O seu chefe directo	—	—	—	—
8) Os sindicatos	—	—	—	—
9) Os trabalhadores, em geral	—	—	—	—
10) Você pessoalmente	—	—	—	—
11) Os Clientes	—	—	—	—
12) Os Fornecedores	—	—	—	—

17. Apresentou alguma sugestão nos últimos 2 anos ?

1) Sim      \_\_\_      2) Não      \_\_\_

18. RESPONDA APENAS NO CASO DE TER APRESENTADO ALGUMA SUGESTÃO. Foi aceite?

1) Sim      \_\_\_      2) Não      \_\_\_

19. Como é que cada um dos seguintes factores influencia o aumento da produtividade e a melhoria da qualidade na sua Empresa:

	Muito	Moderadamente	Pouco	Nada
1) Nível tecnológico	—	—	—	—
2) Nível de qualificação e competência técnica de pessoal operacional	—	—	—	—
3) Nível de qualificação e competência técnica das chefias	—	—	—	—
4) Organização do trabalho	—	—	—	—
5) Actuação da direcção	—	—	—	—
6) Motivação e empenho dos trabalhadores	—	—	—	—
7) Relacionamento entre superiores e subordinados	—	—	—	—
8) Formação adequada	—	—	—	—
9) Informação/Comunicação	—	—	—	—

20. Em sua opinião como é que as novas tecnologias, em geral, influenciam os seguintes factores:

	Muito	Moderadamente	Pouco	Nada
1) Desemprego	—	—	—	—
2) Nível de educação	—	—	—	—
3) Nível de qualificação	—	—	—	—
4) Oportunidades de promoção	—	—	—	—
5) Segurança no emprego	—	—	—	—
6) Participação dos trabalhadores nas decisões	—	—	—	—
7) Perspectivas para os jovens	—	—	—	—
8) Salários	—	—	—	—
9) Importância dos sindicatos	—	—	—	—
10) Esforço físico no trabalho	—	—	—	—
11) Esforço mental no trabalho	—	—	—	—
12) N° de acidentes	—	—	—	—
13) Satisfação no trabalho	—	—	—	—
14) N° de níveis hierárquicos nas empresas	—	—	—	—
15) Diferenças entre níveis de qualificação	—	—	—	—

21. Em que medida a introdução de novas tecnologias na empresa veio colocar problemas nos seguintes aspectos?

	Muito	Moderadamente	Pouco	Nada
1) Transferências	—	—	—	—
2) Despedimentos	—	—	—	—
3) Sistema de qualificações	—	—	—	—
4) Princípios de determinação dos salários	—	—	—	—
5) Nível salarial	—	—	—	—

	Muito	Moderadamente	Pouco	Nada
6) Condições físicas de trabalho	—	—	—	—
7) Organização do trabalho	—	—	—	—
8) Acidentes de trabalho	—	—	—	—

**22. No que se refere às consequências da utilização de novas tecnologias e de novas formas de organização do trabalho, em que medida se considera satisfeito em termos de protecção em questões como:**

	Muito	Moderadamente	Pouco	Nada
1) Protecção contra os despedimentos	—	—	—	—
2) Compensação pelo despedimento	—	—	—	—
3) Formação	—	—	—	—
4) Requalificação profissional	—	—	—	—

**23. Surgiram desentendimentos entre os trabalhadores afectados pela introdução de novas máquinas e a direcção em questões como:**

	Sim	Não
1) Despedimentos	—	—
2) Carga de trabalho	—	—
3) Salários	—	—
4) Transferências	—	—
5) Sistema de Qualificações	—	—
6) Horários	—	—
7) Segurança quanto a acidentes	—	—
8) Organização do trabalho (medidas de polivalência)	—	—

**24. Em relação à introdução de novas máquinas participou:**

	Sim	Não
1) No planeamento a médio/longo prazo	—	—
2) Na selecção dos equipamentos e modelos	—	—
3) Na implementação e instalação	—	—
4) Na avaliação posterior, pela análise e discussão das melhorias e resultados obtidos	—	—

**25. Participa ou Participou nalgum Grupo de Projecto de Avanço?**

1) Sim      —      2) Não      —

**26. RESPONDA APENAS NO CASO DE TER PARTICIPADO OU PARTICIPAR AINDA NALGUM GRUPO DE PROJECTO DE AVANÇO. Como classifica a sua participação/contributo?**

1) Muito positiva      —  
 2) Satisfatória      —  
 3) Sem interesse      —  
 4) Muito negativa      —

**27. Em que medida considera estar preparado para participar no processo de tomada de decisão, em áreas como:**

	Muito	Moderadamente	Pouco	Nada
1) Normas de higiene e segurança	—	—	—	—
2) Organização do trabalho	—	—	—	—
3) Escolha de horário	—	—	—	—
4) Introdução de novos equipamentos	—	—	—	—
5) Introdução de novos produtos	—	—	—	—
6) Avaliação do desempenho profissional	—	—	—	—
7) Definição do sistema remuneratório	—	—	—	—
8) Progressão na carreira	—	—	—	—
9) Necessidades de formação	—	—	—	—
10) Planeamento da produção	—	—	—	—

**28. Se tivesse possibilidades, adquiria Acções a fim de participar no capital social da empresa?**

1) Sim      —      2) Não      —

**29. Como são tomadas as decisões nas seguintes questões:**

	Pela direcção (sem consulta)	Depois de prévia discussão com os trabalhadores ou seus representantes	Tendo o consenso dos trabalhadores afectados pela decisão
1) Introdução de novas máquinas	—	—	—
2) Organização do trabalho	—	—	—
3) Formação profissional	—	—	—
4) Condições de trabalho	—	—	—
5) Planeamento do pessoal	—	—	—
6) Sistema salarial	—	—	—
7) Prémios e complementos salariais	—	—	—
8) Classificação das qualificações	—	—	—
9) Promoção	—	—	—
10) Selecção do pessoal para cursos de formação	—	—	—
11) Transferências para outros locais de trabalho	—	—	—
12) Medidas disciplinares	—	—	—
13) Horários (horas extraordinárias inclusivé)	—	—	—
14) Planeamento da produção	—	—	—

**30. Em que medida considera a sua participação nas seguintes questões:**

	Muito positiva	Satisfatória	Insuficiente	Não deve participar
1) Introdução de novas máquinas	—	—	—	—
2) Organização do trabalho	—	—	—	—
3) Formação profissional	—	—	—	—
4) Condições de trabalho	—	—	—	—
5) Planeamento do pessoal	—	—	—	—

	Muito positiva	Satisfatória	Insuficiente	Não deve participar
6) Sistema salarial	—	—	—	—
7) Prémios e complementos salariais	—	—	—	—
8) Classificação das qualificações	—	—	—	—
9) Promoção	—	—	—	—
10) Selecção do pessoal para cursos de formação	—	—	—	—
11) Mudança de posto de trabalho	—	—	—	—
12) Medidas disciplinares	—	—	—	—
13) Horários (horas extraordinárias inclusivé)	—	—	—	—
14) Planeamento da produção	—	—	—	—

### 31. De que modo influencia as decisões ou exprime as suas críticas?

	Sim	Não
1) Através da participação em comissões	—	—
2) Exprime as suas opiniões ao seu chefe imediato	—	—
3) Expõe as suas ideias a um representante dos trabalhadores	—	—
4) Expõe as suas ideias à direcção	—	—
5) Através da acção sindical	—	—

### 32. Está sindicalizado?

1) Sim      —      2) Não      —

### 33. Considera que hoje em dia:

- |  |   |
|--|---|
| 1) Os sindicatos <u>não têm</u> poder suficiente para resolver os problemas dos trabalhadores                  | — |
| 2) Os trabalhadores conseguem, ao nível de empresa, defender muito melhor os seus interesses que os sindicatos | — |
| 3) Cada um deve defender-se por si   | — |
| 4) Os sindicatos <u>têm</u> poder suficiente para resolver os problemas dos trabalhadores                      | — |

### 34. Na sua opinião, uma participação mais alargada produziria benefícios:

	Sim	Não
1) Na melhoria da qualidade do processo de tomada de decisão	—	—
2) Na redução do tempo necessário para a tomada de decisão	—	—
3) No reconhecimento e compreensão dos problemas e dos interesses dos trabalhadores	—	—
4) No reconhecimento e compreensão das dificuldades colocadas à Direcção	—	—
5) Na melhoria das relações entre as chefias e os subordinados	—	—
6) Numa melhor identificação dos valores e objectivos da Empresa	—	—
7) Numa maior cooperação em processos de introdução de novas tecnologias	—	—
8) Numa maior cooperação em processos de introdução de novas formas de organização do trabalho	—	—
9) Numa maior cooperação entre os vários sectores da Empresa	—	—

	Sim	Não
10) Numa melhor utilização das competências e capacidades de cada indivíduo	—	—
11) No reforço da capacidade competitiva da empresa	—	—

### 35. Considera que na Empresa:

1) Circula suficiente informação	—
2) Nem todos têm acesso à informação; apenas a chefia	—
3) Os chefes preocupam-se em divulgar a informação	—

### 36. De que forma se considera informado sobre o que se passa na Empresa?

1) Bastante informado	—
2) Normalmente, informado o suficiente	—
3) Medianamente informado	—
4) Menos que o necessário	—
5) Muito menos que o necessário	—

### 37. É habitual participar em reuniões?

1) Sim	—	2) Não	—
--------	---	--------	---

### 38. Qual o interesse das reuniões em que participa?

1) Muito interessantes e auxiliadoras	—
2) Moderado	—
3) Uma perda de tempo	—

### 39. Como sabe o que normalmente se passa na empresa?

	Sim	Não
1) Em reuniões	—	—
2) Através de notas internas	—	—
3) Através do Boletim Informativo	—	—
4) Através do chefe imediato	—	—
5) Através dos colegas de trabalho	—	—
6) Através do que se ouve dizer	—	—
7) Não está interessado em estar informado	—	—

### 40. Considera as seguintes formas de informação e de comunicação eficazes:

	Sim	Não
1) Reuniões com colegas	—	—
2) Reuniões com chefias	—	—
3) Reuniões entre sectores/secções	—	—
4) Reuniões de sector/secção	—	—
5) Comunicação através de notas internas	—	—
6) Boletim informativo	—	—

41. Em sua opinião, como é que as novas tecnologias influenciam as necessidades de qualificação do pessoal operacional:

- |                |   |
|----------------|---|
| 1) Aumentam    | — |
| 2) Diminuem    | — |
| 3) Não alteram | — |

42. Em sua opinião, as novas tecnologias tornam o trabalho operacional

- |                                |   |
|--------------------------------|---|
| 1) Mais rotineiro              | — |
| 2) Mais variado e interessante | — |

43. Com as novas tecnologias o trabalho operacional implica:

- |  |   |
|--|---|
| 1) Mais iniciativa e responsabilidade  | — |
| 2) Menos iniciativa e responsabilidade | — |

44. Acha que a nível de execução devia haver:

- |  |   |
|--|---|
| 1) Maior especialização (em algumas tarefas)                           | — |
| 2) Polivalência, para que cada um possa realizar tarefas mais variadas | — |

45. De que forma considera importantes as seguintes qualidades em DIRIGENTES EMPRESARIAIS, num contexto de introdução de novas tecnologias, de novas formas de organização do trabalho (ex: *células de produção*) e de novas práticas de gestão (*Just-in-Time; Gestão da Qualidade Total, Etc.*):

	Muito	Moderadamente	Pouco	Nada
1) Conhecimentos técnicos (financeiros, económicos, etc.)	—	—	—	—
2) Conhecimentos em relações humanas	—	—	—	—
3) Conhecimentos jurídicos	—	—	—	—
4) Experiência de direcção	—	—	—	—
5) Capacidade de dialogar e de motivar os trabalhadores	—	—	—	—
6) Capacidade de ver os problemas a longo prazo	—	—	—	—
7) Capacidade de impôr disciplina e respeito	—	—	—	—
8) Capacidade de partilhar a informação e de ouvir os subordinados	—	—	—	—
9) Capacidade de delegar decisões	—	—	—	—

46. De que forma considera importantes as seguintes qualidades em CHEFIAS INTERMÉDIAS, num contexto de introdução de novas tecnologias, de novas formas de organização do trabalho (ex: *células de produção*) e de novas práticas de gestão (*Just-in-Time; Gestão da Qualidade Total, Etc.*):

	Muito	Moderadamente	Pouco	Nada
1) Conhecimento técnico adquirido pela formação	—	—	—	—
2) Experiência profissional	—	—	—	—
3) Lealdade à direcção e à empresa	—	—	—	—
4) Capacidade de impôr disciplina	—	—	—	—
5) Capacidade de ensinar e apoiar os subordinados	—	—	—	—

	Muito	Moderadamente	Pouco	Nada
6) Capacidade de lidar com os trabalhadores	—	—	—	—
7) Capacidade de informar e comunicar	—	—	—	—
8) Capacidade de delegar decisões	—	—	—	—

**47. De que forma considera importantes as seguintes qualidades ao nível da EXECUÇÃO, num contexto de introdução de novas tecnologias, de novas formas de organização do trabalho (ex: *células de produção*) e de novas práticas de gestão (*Just-in-Time; Gestão da Qualidade Total, etc.*):**

	Muito	Moderadamente	Pouco	Nada
1) Capacidade de realizar tarefas simples e repetitivas	—	—	—	—
2) Capacidade de iniciativa, sentido de responsabilidade	—	—	—	—
3) Capacidade de adequação às mudanças	—	—	—	—
4) Capacidade de obediência e disciplina	—	—	—	—
5) Capacidade de trabalhar em grupo	—	—	—	—
6) Espírito de competição	—	—	—	—
7) Disponibilidade para aprender	—	—	—	—

**48. Frequentou acções de formação na Empresa nos últimos 2 anos?**

1) Sim      —      2) Não      —

**49. Em caso de ter recebido formação, onde foi ministrada:**

	Sim	Não
1) Na Empresa e no posto de trabalho	—	—
2) Na Empresa, mas fora do posto de trabalho	—	—
3) Fora da Empresa	—	—

**50. Após a formação recebida:**

	Sim	Não
1) Realiza de forma mais eficiente o seu trabalho?	—	—
2) Mudou para outro posto de trabalho?	—	—
3) Mudou de categoria profissional?	—	—
4) Viu o seu salário aumentado?	—	—
5) Considera-a insuficiente ou desajustada?	—	—

**51. Qual a importância que os seguintes critérios de recompensas/promoções TÊM na Empresa?**

	Muito	Moderadamente	Pouco	Nada
1) Competência	—	—	—	—
2) Nível de formação	—	—	—	—
3) Resultados de curto prazo	—	—	—	—
4) Acordo colectivo de trabalho	—	—	—	—
5) Capacidades de gestão	—	—	—	—
6) Critérios subjectivos de chefia	—	—	—	—
7) Razões políticas	—	—	—	—
8) Dedicção / empenhamento	—	—	—	—
9) Antiguidade	—	—	—	—

52. Qual a importância que GOSTARIA que os seguintes critérios de recompensas/promoções TIVESSEM na Empresa?

	Muito	Moderadamente	Pouco	Nada
1) Competência	—	—	—	—
2) Nível de formação	—	—	—	—
3) Resultados de curto prazo	—	—	—	—
4) Acordo colectivo de trabalho	—	—	—	—
5) Capacidades de gestão	—	—	—	—
6) Critérios subjectivos de chefia	—	—	—	—
7) Razões políticas	—	—	—	—
8) Dedicção / empenhamento	—	—	—	—
9) Antiguidade	—	—	—	—

53. Qual é a sua idade? \_\_\_\_\_

54. Sexo:

1) Masculino \_\_\_ 2) Feminino \_\_\_

55. Qual a sua habilitação escolar completa?

\_\_\_\_\_

56. Há quantos anos trabalha na empresa? \_\_\_\_\_

57. Qual é a sua profissão e a sua categoria profissional?

\_\_\_\_\_

58. Qual a sua situação contratual com a empresa?

1. A Termo (a prazo) \_\_\_\_\_
2. Permanente (efectivo) \_\_\_\_\_
3. Outra. Qual? \_\_\_\_\_



ANEXO B  
PRESSUPOSTOS E AMOSTRA

- ◆ PRESSUPOSTOS RELATIVOS À ORGANIZAÇÃO DOS DADOS PESSOAIS DOS INQUIRIDOS
- ◆ CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

## PRESSUPOSTOS OBSERVADOS NA FORMA DE ORGANIZAÇÃO DOS DADOS PESSOAIS DOS INQUIRIDOS:

- ◆ Os dados relativos aos campos «Habilitação Literária», «Idade», «Níveis de Qualificação», «Antiguidade» e «Tempo de Serviço», foram agrupados tomando em consideração os modelos de classificação propostos pelo Balanço Social (BS);
- ◆ Apesar de no inquérito se questionar quanto à profissão e à categoria profissional, o facto de um número significativo de inquiridos, ou um, ou o outro dos elementos ser omisso, levou à consideração da hipótese «Níveis de Qualificação», sendo necessário recorrer a uma tabela de conversão fornecida pela empresa. Da agregação feita resultou a seguinte Tabela:

<p><b>NÍVEL 3 (BS) - QUADROS MÉDIOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Chefe de Secção</li> <li>◆ Chefe de Serviço</li> <li>◆ Projectista</li> <li>◆ Preparador de Trabalho Principal</li> <li>◆ Desenhador (+ de 6 anos)</li> <li>◆ Planificador Principal</li> <li>◆ Técnico de Métodos e Tempos (+ de 5 anos)</li> </ul>	<p><b>NÍVEL 5 - PROFISSIONAIS ALTAMENTE QUALIFICADOS E QUALIFICADOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Fiel de Armazém</li> <li>◆ Escriturário de 1ª</li> <li>◆ Escriturário de 2ª</li> <li>◆ Operador de Posto de Dados Profissional</li> <li>◆ Oficial Frezador / Oficial Frezador Mecânico</li> <li>◆ Apontador de 1ª</li> <li>◆ Serralheiro Civil</li> <li>◆ Afinador de Máquinas</li> <li>◆ Oficial Torneiro Mecânico</li> <li>◆ Verificador de Qualidade (+ 6 anos)</li> <li>◆ Oficial Electricista</li> <li>◆ Oficial Temp. de Aços</li> <li>◆ Embalador</li> </ul>
<p><b>NÍVEL 4 - QUADROS INTERMÉDIOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Chefes de Equipa</li> <li>◆ Encarregados</li> <li>◆ Supervisor</li> </ul>	<p><b>NÍVEL 6 - PROFISSIONAIS SEMI-QUALIFICADOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Operador Especializado de Máquinas</li> <li>◆ Moldador Oficial de 1ª</li> <li>◆ Rebarbarador Oficial de 1ª</li> <li>◆ Ent. Mat. Prod. Oficial de 1ª</li> <li>◆ Escolhedor Oficial de 1ª</li> <li>◆ Conferente Oficial de 1ª</li> </ul>
<p><b>NÍVEL 7 - PROFISSIONAIS NÃO QUALIFICADOS</b> Não existentes.</p>	<p><b>NÍVEL 8 - PRATICANTES/APRENDIZES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Operador de Máquinas Praticante</li> </ul>

- ◆ Desagregou-se o campo «Tempo de Serviço» para antiguidades superiores a 15 anos.

## CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA (EM VALORES ABSOLUTOS)

### IDADE DO INQUIRIDO POR SEXO DO INQUIRIDO

	MASCULI.	FEMININO
DE 18 A 24 ANOS	6	2
DE 25 A 29 ANOS	3	0
DE 30 A 34 ANOS	1	0
DE 35 A 39 ANOS	2	8
DE 40 A 44 ANOS	2	17
DE 45 A 49 ANOS	5	13
DE 50 A 54 ANOS	12	10
DE 55 A 59 ANOS	3	3
TOTAL	34	53

### IDADE DO INQUIRIDO POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI/ QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
DE 18 A 24 ANOS	2	0	0	1	5
DE 25 A 29 ANOS	0	0	3	0	0
DE 30 A 34 ANOS	0	0	1	0	0
DE 35 A 39 ANOS	3	0	2	5	0
DE 40 A 44 ANOS	0	2	3	14	0
DE 45 A 49 ANOS	2	2	5	9	0
DE 50 A 54 ANOS	2	1	8	11	0
DE 55 A 59 ANOS	1	0	2	3	0
TOTAL	10	5	24	43	5

### IDADE DO INQUIRIDO POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
DE 18 A 24 ANOS	0	1	0	0	5
DE 25 A 29 ANOS	0	0	0	0	2
DE 30 A 34 ANOS	0	0	0	0	0
DE 35 A 39 ANOS	0	5	3	1	1
DE 40 A 44 ANOS	0	13	4	2	0
DE 45 A 49 ANOS	1	12	3	2	0
DE 50 A 54 ANOS	0	15	3	4	0
DE 55 A 59 ANOS	1	2	2	1	0
TOTAL	2	48	15	10	8

## SEXO DO INQUIRIDO POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
MASCULINO	6	2	17	5	4
FEMININO	4	3	7	38	1
TOTAL	10	5	24	43	5

## SEXO DO INQUIRIDO POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
MASCULINO	0	10	6	10	8
FEMININO	2	38	9	4	0
TOTAL	2	48	15	14	8

## SEXO DO INQUIRIDO POR IDADE DO INQUIRIDO

	DE 18 A 24 ANOS	DE 25 A 29 ANOS	DE 30 A 34 ANOS	DE 35 A 39 ANOS	DE 40 A 44 ANOS	DE 45 A 49 ANOS
MASCULINO	6	3	1	2	2	5
FEMININO	2	0	0	8	17	13
TOTAL	8	3	1	10	19	18

## SEXO DO INQUIRIDO POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20
MASCULINO	5	2	3	1	2	4
FEMININO	2	0	0	0	0	6
TOTAL	7	2	3	1	2	10

## NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
QUADROS MÉDIOS	0	1	2	5	2
Q. INTERMÉDIOS	0	3	1	1	0
PR. ALTA. QUALIF.	1	8	6	7	2
PROF. SEMIQUAL.	1	36	6	0	0
PRATIC./APREND	0	0	0	1	4
TOTAL	2	48	15	14	8

## NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
QUADROS MÉDIOS	0	1	1	0	1	1	3	3
Q. INTERMÉDIOS	0	0	0	0	0	0	0	0
PR. ALTA. QUALIF.	1	1	2	1	1	3	4	4
PROF. SEMIQUAL.	1	0	0	0	0	6	12	12
PRATIC./APREND	5	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	7	2	3	1	2	10	19	19

## CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA (EM PERCENTAGEM)

### IDADE DO INQUIRIDO POR SEXO DO INQUIRIDO

	MASCULI.	FEMININO
DE 18 A 24 ANOS	17,6	3,8
DE 25 A 29 ANOS	8,8	0,0
DE 30 A 34 ANOS	2,9	0,0
DE 35 A 39 ANOS	5,9	15,1
DE 40 A 44 ANOS	5,9	32,1
DE 45 A 49 ANOS	14,7	24,5
DE 50 A 54 ANOS	35,3	18,9
DE 55 A 59 ANOS	8,8	5,7
TOTAL	100	100

### IDADE DO INQUIRIDO POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
DE 18 A 24 ANOS	20,0	0,0	0,0	2,3	100,0
DE 25 A 29 ANOS	0,0	0,0	12,5	0,0	0,0
DE 30 A 34 ANOS	0,0	0,0	4,2	0,0	0,0
DE 35 A 39 ANOS	30,0	0,0	8,3	11,6	0,0
DE 40 A 44 ANOS	0,0	40,0	12,5	32,6	0,0
DE 45 A 49 ANOS	20,0	40,0	20,8	20,9	0,0
DE 50 A 54 ANOS	20,0	20,0	33,3	25,6	0,0
DE 55 A 59 ANOS	10,0	0,0	8,3	7,0	0,0
TOTAL	100	100	100	100	100

### IDADE DO INQUIRIDO POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
DE 18 A 24 ANOS	0,0	2,1	0,0	0,0	62,5
DE 25 A 29 ANOS	0,0	0,0	0,0	0,0	25,0
DE 30 A 34 ANOS	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
DE 35 A 39 ANOS	0,0	10,4	20,0	10,0	12,5
DE 40 A 44 ANOS	0,0	27,1	26,7	20,0	0,0
DE 45 A 49 ANOS	50,0	25,0	20,0	20,0	0,0
DE 50 A 54 ANOS	0,0	31,3	20,0	40,0	0,0
DE 55 A 59 ANOS	50,0	4,2	13,3	10,0	0,0
TOTAL	100	100	100	100	100

## SEXO DO INQUIRIDO POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
MASCULINO	60,0	40,0	70,8	11,6	80,0
FEMININO	40,0	60,0	29,2	88,4	20,0
TOTAL	100	100	100	100	100

## SEXO DO INQUIRIDO POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
MASCULINO	0,0	20,8	40,0	71,4	100,0
FEMININO	100,0	79,2	60,0	28,6	0,0
TOTAL	100	100	100	100	100

## SEXO DO INQUIRIDO POR IDADE DO INQUIRIDO

	DE 18 A 24 ANOS	DE 25 A 29 ANOS	DE 30 A 34 ANOS	DE 35 A 39 ANOS	DE 40 A 44 ANOS	DE 45 A 49 ANOS	DE 50 A 54 ANOS	DE 55 A 59 ANOS
MASCULINO	75,0	100,0	100,0	20,0	10,5	27,8	54,5	50,0
FEMININO	25,0	0,0	0,0	80,0	89,5	72,2	45,5	50,0
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

## SEXO DO INQUIRIDO POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
MASCULINO	71,4	100,0	100,0	100,0	100,0	40,0	21,1	30,2
FEMININO	28,6	0,0	0,0	0,0	0,0	60,0	78,9	69,8
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

## NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
QUADROS MÉDIOS	0,0	2,1	13,3	35,7	25,0
Q. INTERMÉDIOS	0,0	6,3	6,7	7,1	0,0
PR. ALTA. QUALIF.	50,0	16,7	40,0	50,0	25,0
PROF. SEMIQUAL.	50,0	75,0	40,0	0,0	0,0
PRATIC./APREND	0,0	0,0	0,0	7,1	50,0
TOTAL	100	100	100	100	100



## ANEXO C

## CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO SECTOR DE ACTIVIDADE

## ◆ CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA:

- IDENTIFICAÇÃO;
- TIPO DE EMPRESA;
- PRODUTOS;
- QUOTAS DE MERCADO;
- RESULTADOS E INDICADORES FINANCEIROS;
- GESTÃO DE STOCKS (RESULTADOS NÃO FINANCEIROS);
- FORNECEDORES;
- ORGANIGRAMA.

## ◆ CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR DE ACTIVIDADE:

- DIVISÕES E SECTORES DA INDÚSTRIA;
- VENTILAÇÃO POR RAMOS DE ACTIVIDADE DA PRODUÇÃO, EXPORTAÇÃO E EMPREGO DA INDÚSTRIA; IMPORTAÇÃO, MERCADO INTERNO APARENTE (MIA);
- ESTRUTURA DO EMPREGO (FUNÇÕES);
- REPARTIÇÃO DAS EMPRESAS POR ESCALÕES DE PRODUÇÃO E ESCALÕES DE EMPREGO.

## CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

### IDENTIFICAÇÃO

«XPTO», designação fictícia, dedica-se ao fabrico de material eléctrico de baixa tensão (B.T.) (CAE: 31202).

### TIPO DE EMPRESA

Empresa transnacional (capitais privados maioritariamente estrangeiros) integrada em grupo empresarial.

### PRODUTOS

Material eléctrico para instalação de B.T., designadamente:

- Aparelhagens ligeiras de instalação;
- Aparelhagens de protecção e manobra;
- Aparelhagens para sinalização;
- Material para iluminação;
- Canalizações para instalações;
- Disjuntores;
- Fichas e tomadas;
- Etc.

### QUOTAS DE MERCADO

	1991	1992	1993	1994	1995 (Objectivos)
<b>QUOTAS DE MERCADO</b> Representativo de 92% das vendas ( em %)					
•CALHAS DLP PLÁSTICAS	68	70	70	73	75
•CALHAS DLP ALUMÍNIO	15	20	18	22	25
•FUSÍVEIS	45	50	60	70	73
•INTERRUPT. HORÁRIOS	15	18	22	25	28/30
•APARELHOS SALIENTES	74	75	76	80	82
•GRANDES SUPERFÍCIES	42	45	50	60	65

FONTE: DOSSIERS DE CANDIDATURA AO PEX 1994 E 1995

## RESULTADOS E INDICADORES FINANCEIROS

	1991	1992	1993	1994	1995 (Previsão)
<b>VENDAS</b> (em contos)					
• NACIONAL	3493955	4339993	4283452	4156970	4962000
• EXPORTAÇÃO	419650	327322	348892	404842	476000
• TOTAL	3913605 0	4667315	4632344	4561812	5458000
<b>VENDAS PER CAPITA</b> (em contos)	6964	10444	10952	11264	
<b>VAB</b> (em contos)	2062682	2218482	2669631	1901721	
<b>VAB PER CAPITA</b> (em contos)	3606	4930	6296	4696	
<b>RENDIBILIDADE DO CAPITAL PRÓPRIO</b>	11,00	-6,00	0,70	6,10	
<b>LUCROS LÍQUIDOS</b> (em contos)	350898	-182174	23957	183478	

FONTE: BALANÇO SOCIAL E DOSSIERS DE CANDIDATURA AO PEX 1994 E 1995

## GESTÃO DE STOCKS (RESULTADOS NÃO-FINANCEIROS)

	1991	1992	1993	1994	1995 (Objectivos)
<b>ROTAÇÃO DE PRODUTOS</b>					
• MATÉRIAS-PRIMAS		5 X ano	6 X ano	8 X ano	
• PROD. FABRICADOS		9 X ano	10 X ano	13 X ano	
• PROD. <i>NEGOCE</i>		9 X ano	8 X ano	10 X ano	
<b>COBERTURA DOS STOCKS</b> (em semanas)					
• MATÉRIAS-PRIMAS		10,0	9,0	7,0	
• COMPONENTES		5,0	4,5	3,5	
• PROD. FABRICADOS		6,0	5,5	4,0	
• PROD. <i>NEGOCE</i>		5,5	7,0	5,0	

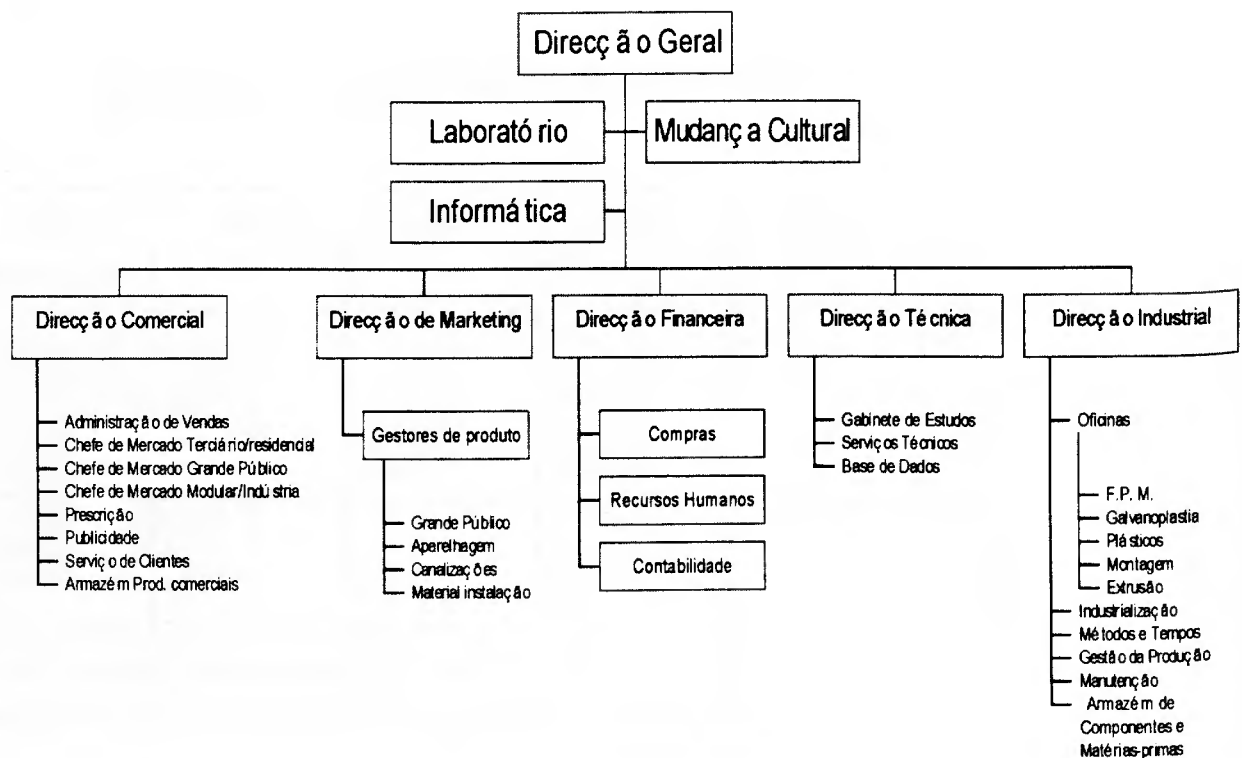
FONTE: DOSSIERS DE CANDIDATURA AO PEX 1994 E 1995

## FORNECEDORES

	1991	1992	1993	1994	1995 (Objectivos)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornecedores de matérias-primas</li> <li>• Contratos de parceria com fornecedores de matérias-primas</li> </ul>		31	27	18	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornecedores de subcontratação</li> <li>• Contratos de parceria com fornecedores de subcontratação</li> </ul>		11	12	9	
		6	8	10	
		6	7	9	

FONTE: DOSSIERS DE CANDIDATURA AO PEX 1994 E 1995

## ORGANIGRAMA



FONTE: DOSSIERS DE CANDIDATURA AO PEX 1994 E 1995

## CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR DE ACTIVIDADE

## DIVISÕES E SECTORES DA INDÚSTRIA

## DIVISÕES

## SECÇÕES

EQUIPAMENTO ELÉCTRICO	MÁQUINAS, EQUIPAMENTOS E APARELHAGEM INDUSTRIAL	I - A
	FIOS E CABOS	I - B
	CABLAGENS	I - C
ELECTRÓNICA E TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO	APARELHAGEM E SISTEMAS DE MEDIDA, CONTROLO E AUTOMAÇÃO	II - A
	TELECOMUNICAÇÕES, INFORMÁTICA E ELECTRÓNICA PROFISSIONAL	II - C
	COMPONENTES ELECTRÓNICOS	II - C
MATERIAL ELÉCTRICO E ELECTRÓNICO DE CONSUMO	ACUMULADORES E PILHAS	III - A
	LÂMPADAS E MATERIAL DE ILUMINAÇÃO	III - B
	APARELHAGEM LIGEIRA DE INSTALAÇÃO	III - C
	ELECTRÓNICA DE CONSUMO	III - D
	ELECTRODOMÉSTICOS	III - E

**VENTILAÇÃO POR RAMOS DE ACTIVIDADE DA PRODUÇÃO, EXPORTAÇÃO E EMPREGO DA INDÚSTRIA; IMPORTAÇÃO, MERCADO INTERNO APARENTE (MIA)**

Ramos de Fabricação	Produção		Exportação		Emprego		Importação		MIA *	
	Valor	Var. % 93/92	Valor	Var. % 93/92	Valor	Var. % 93/92	Valor	Var. % 93/92	Valor	Var. % 93/92
I-A Máquinas e Aparelhos Industriais	32485	-23	18754	-23	3018	-12	67971	2	81702	-3
I-B Fios e Cabos	28601	-12	6585	24	1384	-17	19854	-4	41870	-13
I-C Cablagens	84502	21	84020	33	12269	16	3086	5	3568	-64
II-A Sist. Apar. Medida, Controlo e Automação	8779	-19	1767	72	1282	-1	5187	-16	12199	-23
II-B Telecomunic., Informat., Electrón. Profissional	51943	-	14302	-23	2728	3	126792	-11	164433	-6
II-C Componentes Electrónicos	49450	1	39390	-12	5513	0	36500	-15	46560	-1
III-A Acumuladores e Pilhas	10790	-8	4725	-8	1083	-7	6564	3	12629	-2
III-B Lâmpadas e Material para Iluminação	4932	5	2699	4	510	-16	13604	-2	15867	-1
III-C <b>Aparelhagem Ligeira de Instalação</b>	<b>9855</b>	<b>-5</b>	<b>5808</b>	<b>11</b>	<b>1630</b>	<b>0</b>	<b>28169</b>	<b>9</b>	<b>32216</b>	<b>4</b>
III-D Electrónica de Consumo	65908	5	64149	10	4458	-6	103666	-9	105425	-11
III-E Electrodomésticos	20387	-21	17941	-7	2021	-6	49237	-6	51683	-12
<b>INDÚSTRIA - TOTAL</b>	<b>367632</b>	<b>-1</b>	<b>260110</b>	<b>5</b>	<b>36996</b>	<b>1</b>	<b>460630</b>	<b>-7</b>	<b>568152</b>	<b>-8</b>

\* MIA (Mercado Interno Aparente) = Produção - Exportação + Importação

FONTE: Adaptado de ANIMEE, ANUÁRIO 1995, pp. 14.

## ESTRUTURA PERCENTUAL DO EMPREGO DA INDÚSTRIA (FUNÇÕES)

FUNÇÃO	%
CHEFIAS SUPERIORES	2
ENGENHEIROS	5
INFORMÁTICOS	1
CHEFIAS INTERMÉDIAS	6
TÉCNICOS	6
ADMINISTRATIVOS	8
OPERÁRIOS QUALIFICADOS	16
OPERÁRIOS SEMI-QUALIFICADOS	55
OPERÁRIOS NÃO QUALIFICADOS	1
TOTAL DA INDÚSTRIAS	100

FONTE: ANIMEE, ANUÁRIO 1995, pp. 23.

## REPARTIÇÃO DAS EMPRESAS

## POR ESCALÕES DE PRODUÇÃO

ESCALÕES DE PRODUÇÃO	Nº. DE EMPRESAS
CLASSE 1 - Até 150 Milhões de Escudos	30
CLASSE 2 - De 151 a 700 Milhões de Escudos	42
CLASSE 3 - De 701 a 2000 Milhões de Escudos	18
CLASSE 4 - De 2001 a 5000 Milhões de Escudos	18
CLASSE 5 - Mais de 5000 Milhões de Escudos	18
TOTAL	126

FONTE: Idem, *Ibidem*, pp. 26.

## POR ESCALÕES DE EMPREGO

ESCALÕES DE EMPREGO	Nº. DE EMPRESAS
Até 50 Trabalhadores	64
De 51 a 100 Trabalhadores	21
De 101 a 400 Trabalhadores	19
De 401 a 1000 Trabalhadores	15
Mais de 1000 Trabalhadores	7
TOTAL	126

FONTE: Idem, *Ibidem*, pp. 26.

ANEXO D  
ESTRATÉGIAS DE PRODUÇÃO

- ◆ QUADROS DE FREQUÊNCIAS RELATIVAS ÀS QUESTÕES:
  - 16. FACTORES PERCEPCIONADOS NA DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS;
  - 19. EM QUE MEDIDA ALGUNS FACTORES SÃO CONSIDERADOS EM TERMOS DE INFLUÊNCIA NO AUMENTO DA PRODUTIVIDADE E NA MELHORIA DA QUALIDADE, NA EMPRESA;
- ◆ CRUZAMENTOS DAS RESPOSTAS ÀS QUESTÕES ANTERIORES COM ALGUMAS VARIÁVEIS INDEPENDENTES.
- ◆ RESPOSTAS DO DIRECTOR INDUSTRIAL A UM MODELO DE INQUÉRITO CONCEBIDO NO ÂMBITO DO PROJECTO JNICT/ISEG-UTL/UNINOVA, "*Novos Modelos de Produção na Indústria Portuguesa*", RELATIVAS ÀS SEGUINTEs QUESTÕES:
  - PRINCIPAIS OBJECTIVOS DA EMPRESA;
  - PRINCÍPIOS DE ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL SEGUIDOS, OU EM VIAS DE SEREM SEGUIDOS, PELA EMPRESA;
  - ESTRATÉGIAS DE PRODUÇÃO SEGUIDAS PELA EMPRESA;
  - FACTORES QUE REPRESENTAM AS MAIORES DIFICULDADES ACTUALMENTE PARA A EMPRESA.

**ANEXO D / 2****FREQ.16.1) GOVERNO GOVERNO**

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	14	16,1	23,3	23,3
POUCO	2	14	16,1	23,3	46,7
MODERADAMENTE	3	15	17,2	25,0	71,7
MUITO	4	17	19,5	28,3	100,0
	0	27	31,0	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 60 Missing cases 27

**FREQ.16.2) COMEUROP COMUNIDADE EUROPEIA**

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	1	1,1	1,7	1,7
POUCO	2	12	13,8	20,3	22,0
MODERADAMENTE	3	27	31,0	45,8	67,8
MUITO	4	19	21,8	32,2	100,0
	0	28	32,2	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 59 Missing cases 28

**FREQ.16.3) EMPCONCO OUTRAS EMPRESAS CONCORRÊNCIA**

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
POUCO	2	3	3,4	4,8	4,8
MODERADAMENTE	3	18	20,7	28,6	33,3
MUITO	4	42	48,3	66,7	100,0
	0	24	27,6	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 63 Missing cases 24

## FREQ.16.4) GRUPEMPR GRUPO ECONÓMICO A Q/PERTENCE

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	3	3,4	4,8	4,8
POUCO	2	3	3,4	4,8	9,5
MODERADAMENTE	3	17	19,5	27,0	36,5
MUITO	4	40	46,0	63,5	100,0
	0	24	27,6	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 63 Missing cases 24

## FREQ.16.5) ADMINEMP ADMINISTRAÇÃO DA EMPRESA

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
POUCO	2	6	6,9	9,7	9,7
MODERADAMENTE	3	14	16,1	22,6	32,3
MUITO	4	42	48,3	67,7	100,0
	0	25	28,7	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 62 Missing cases 25

## FREQ.16.6) CHEF\_GER CHEFIAS, EM GERAL

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	2	2,3	3,4	3,4
POUCO	2	11	12,6	18,6	22,0
MODERADAMENTE	3	26	29,9	44,1	66,1
MUITO	4	20	23,0	33,9	100,0
	0	28	32,2	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 59 Missing cases 28

**ANEXO D / 4****FREQ.16.7) CHEF\_DIR CHEFE DIRECTO**

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	6	6,9	10,5	10,5
POUCO	2	12	13,8	21,1	31,6
MODERADAMENTE	3	28	32,2	49,1	80,7
MUITO	4	11	12,6	19,3	100,0
	0	30	34,5	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 57 Missing cases 30

**FREQ.16.8) SINDICAT SINDICATOS**

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	22	25,3	37,9	37,9
POUCO	2	22	25,3	37,9	75,9
MODERADAMENTE	3	9	10,3	15,5	91,4
MUITO	4	5	5,7	8,6	100,0
	0	29	33,3	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 58 Missing cases 29

**FREQ.16.9) TRAB\_GER TRABALHADORES, EM GERAL**

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	17	19,5	29,3	29,3
POUCO	2	14	16,1	24,1	53,4
MODERADAMENTE	3	15	17,2	25,9	79,3
MUITO	4	12	13,8	20,7	100,0
	0	29	33,3	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 58 Missing cases 29

## FREQ.16.10) VOCE\_PES VOCÊ PESSOALMENTE

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	19	21,8	33,3	33,3
POUCO	2	12	13,8	21,1	54,4
MODERADAMENTE	3	19	21,8	33,3	87,7
MUITO	4	7	8,0	12,3	100,0
	0	30	34,5	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	57	Missing cases	30		

## FREQ.16.11) CLIENTES CLIENTES

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	4	4,6	6,9	6,9
POUCO	2	4	4,6	6,9	13,8
MODERADAMENTE	3	17	19,5	29,3	43,1
MUITO	4	33	37,9	56,9	100,0
	0	29	33,3	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	58	Missing cases	29		

## FREQ.16.12) FORNECED FORNECEDORES

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	5	5,7	8,8	8,8
POUCO	2	8	9,2	14,0	22,8
MODERADAMENTE	3	21	24,1	36,8	59,6
MUITO	4	23	26,4	40,4	100,0
	0	30	34,5	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	57	Missing cases	30		

## FREQ. 19.1) NIVTECNO NÍVEL TECNOLÓGICO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	2	2,3	3,4	3,4
MODERADAMENTE	3	23	26,4	39,0	42,4
MUITO	4	34	39,1	57,6	100,0
	0	28	32,2	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	59	Missing cases	28		

## FREQ. 19.2) QCOMPTOP NÍV QUAL, COMP TÉCN PES OPER

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	1	1,1	1,6	1,6
POUCO	2	1	1,1	1,6	3,2
MODERADAMENTE	3	22	25,3	35,5	38,7
MUITO	4	38	43,7	61,3	100,0
	0	25	28,7	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	62	Missing cases	25		

## FREQ. 19.3) NQCTECCH NÍV QUAL, COMP TÉCN CHEFIAS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	2	2,3	3,5	3,5
POUCO	2	3	3,4	5,3	8,8
MODERADAMENTE	3	23	26,4	40,4	49,1
MUITO	4	29	33,3	50,9	100,0
	0	30	34,5	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	57	Missing cases	30		

## FREQ. 19.4) ORG\_TRAB ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	2	2,3	3,2	3,2
POUCO	2	3	3,4	4,8	7,9
MODERADAMENTE	3	22	25,3	34,9	42,9
MUITO	4	36	41,4	57,1	100,0
	0	24	27,6	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	63	Missing cases	24		

## FREQ. 19.5) ACTDIREC ACTUAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	1	1,1	1,9	1,9
POUCO	2	2	2,3	3,8	5,7
MODERADAMENTE	3	29	33,3	54,7	60,4
MUITO	4	21	24,1	39,6	100,0
	0	34	39,1	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	53	Missing cases	34		

## FREQ. 19.6) MOTEMPTR MOTIVAÇÃO/EMPENHO TRABALHADORES

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	1	1,1	1,6	1,6
POUCO	2	3	3,4	4,8	6,5
MODERADAMENTE	3	17	19,5	27,4	33,9
MUITO	4	41	47,1	66,1	100,0
	0	25	28,7	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	62	Missing cases	25		

**ANEXO D / 8****FREQ. 19.7) RLSUPSUB RELAC SUPER/SUBORDINADOS**

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	1	1,1	1,6	1,6
POUCO	2	9	10,3	14,8	16,4
MODERADAMENTE	3	21	24,1	34,4	50,8
MUITO	4	30	34,5	49,2	100,0
	0	26	29,9	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	61	Missing cases	26		

**FREQ.19.8) FORMADEQ FORMAÇÃO ADEQUADA**

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	2	2,3	3,1	3,1
POUCO	2	5	5,7	7,7	10,8
MODERADAMENTE	3	18	20,7	27,7	38,5
MUITO	4	40	46,0	61,5	100,0
	0	22	25,3	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	65	Missing cases	22		

**FREQ. 19.9) INFOCOMU INFORMAÇÃO/COMUNICAÇÃO**

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	1	1,1	1,6	1,6
POUCO	2	2	2,3	3,2	4,8
MODERADAMENTE	3	29	33,3	46,8	51,6
MUITO	4	30	34,5	48,4	100,0
	0	25	28,7	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	62	Missing cases	25		

### QUEST 16.1) O GOVERNO

#### POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC/ APRENDIZ.
NADA	10,0	0,0	13,3	37,0	20,0
POUCO	40,0	33,3	20,0	18,5	20,0
MODERADAMENTE	30,0	33,3	40,0	14,8	20,0
MUITO	20,0	33,3	26,7	29,6	40,0
TOTAL	100	100	100	100	100

#### POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	-	34,5	10,0	14,3	14,3
POUCO	-	24,1	10,0	28,6	28,6
MODERADAMENTE	-	10,3	40,0	42,9	28,6
MUITO	-	31,0	40,0	14,3	28,6
TOTAL	-	100	100	100	100

## QUEST 16.2) A COMUNIDADE EUROPEIA

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	0,0	0,0	0,0	4,0	0,0
POUCO	30,0	0,0	25,0	16,0	20,0
MODERADAMENTE	50,0	100,0	37,5	36,0	80,0
MUITO	20,0	0,0	37,5	44,0	0,0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	-	3,6	0,0	0,0	0,0
POUCO	-	14,3	20,0	28,6	28,6
MODERADAMENTE	-	46,4	30,0	57,1	42,9
MUITO	-	35,7	50,0	14,3	28,6
TOTAL	-	100	100	100	100

### QUEST 16.3) AS OUTRAS EMPRESAS DA CONCORRÊNCIA

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
POUCO	0,0	6,5	0,0	0,0	14,3
MODERADAMENTE	0,0	35,5	18,2	30,8	14,3
MUITO	100,0	58,1	81,8	69,2	71,4
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
POUCO	0,0	6,5	0,0	0,0	14,3
MODERADAMENTE	0,0	35,5	18,2	30,8	14,3
MUITO	100,0	58,1	81,8	69,2	71,4
TOTAL	100	100	100	100	100

### QUEST 16.4) GRUPO ECONÓMICO A QUE A EMPRESA PERTENCE

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC/ APRENDIZ.
NADA	0,0	0,0	0,0	11,1	33,3
POUCO	10,0	0,0	5,3	3,7	11,1
MODERADAMENTE	20,0	50,0	31,6	25,9	11,1
MUITO	70,0	50,0	63,2	59,3	44,4
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	0,0	9,7	0,0	0,0	0,0
POUCO	0,0	3,2	0,0	14,3	0,0
MODERADAMENTE	0,0	25,8	30,0	28,6	28,6
MUITO	100,0	61,3	70,0	57,1	71,4
TOTAL	100	100	100	100	100

**QUEST 16.5) A ADMINISTRAÇÃO DA EMPRESA**

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
POUCO	10,0	0,0	0,0	13,8	20,0
MODERADAMENTE	20,0	33,3	20,0	24,1	20,0
MUITO	70,0	66,7	80,0	62,1	60,0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
POUCO	0,0	13,8	0,0	7,1	14,3
MODERADAMENTE	0,0	24,1	18,2	28,6	14,3
MUITO	100,0	62,1	81,8	64,3	71,4
TOTAL	100	100	100	100	100

## QUEST 16.6) AS CHEFIAS, EM GERAL

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	0,0	0,0	0,0	7,4	0,0
POUCO	20,0	0,0	26,7	14,8	20,0
MODERADAMENTE	30,0	100,0	33,3	44,4	80,0
MUITO	50,0	0,0	40,0	33,3	0,0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	0,0	6,9	0,0	0,0	0,0
POUCO	100,0	13,8	0,0	28,6	28,6
MODERADAMENTE	0,0	41,4	62,5	35,7	57,1
MUITO	0,0	37,9	37,5	35,7	14,3
TOTAL	100	100	100	100	100

### QUEST 16.7) O SEU CHEFE DIRECTO

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	10,0	0,0	14,3	11,5	0,0
POUCO	20,0	0,0	35,7	11,5	40,0
MODERADAMENTE	50,0	100,0	42,9	46,2	60,0
MUITO	20,0	0,0	7,1	30,8	0,0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	100,0	11,1	0,0	7,1	14,3
POUCO	0,0	11,1	50,0	21,4	28,6
MODERADAMENTE	0,0	51,9	37,5	57,1	42,9
MUITO	0,0	25,9	12,5	14,3	14,3
TOTAL	100	100	100	100	100

## QUEST 16.8) OS SINDICATOS

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC/ APRENDIZ.
NADA	40,0	0,0	50,0	35,7	20,0
POUCO	60,0	100,0	50,0	25,0	20,0
MODERADAMENTE	0,0	0,0	0,0	21,4	60,0
MUITO	0,0	0,0	0,0	17,9	0,0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	100,0	39,3	37,5	35,7	28,6
POUCO	0,0	21,4	62,5	57,1	42,9
MODERADAMENTE	0,0	21,4	0,0	7,1	28,6
MUITO	0,0	17,9	0,0	0,0	0,0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR ESTÁ SINDICALIZADO?(QUEST 32.)

	SIM	NÃO
NADA	35,7	39,3
POUCO	28,6	50
MODERADAMENTE	21,4	10,7
MUITO	14,3	0
TOTAL	100	100

### QUEST 16.9) OS TRABALHADORES, EM GERAL

#### POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	40,0	0,0	42,9	25,0	0,0
POUCO	30,0	0,0	28,6	21,4	20,0
MODERADAMENTE	20,0	100,0	14,3	28,6	40,0
MUITO	10,0	0,0	14,3	25,0	40,0
TOTAL	100	100	100	100	100

#### POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	100,0	28,6	50,0	28,6	0,0
POUCO	0,0	14,3	37,5	28,6	42,9
MODERADAMENTE	0,0	32,1	0,0	28,6	28,6
MUITO	0,0	25,0	12,5	14,3	28,6
TOTAL	100	100	100	100	100

## QUEST 16.10) VOCÊ PESSOALMENTE

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	50,0	0,0	42,9	26,9	20,0
POUCO	30,0	0,0	14,3	15,4	60,0
MODERADAMENTE	20,0	100,0	28,6	38,5	20,0
MUITO	0,0	0,0	14,3	19,2	0,0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	100,0	22,2	62,5	42,9	14,3
POUCO	0,0	18,5	0,0	21,4	57,1
MODERADAMENTE	0,0	40,7	25,0	28,6	28,6
MUITO	0,0	18,5	12,5	7,1	0,0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR PARTICIPA/PARTICIPOU NALGUM GRUPO DE PROJECTO DE AVANÇO? (QUEST 25.)

	SIM	NÃO
NADA	47,1	21,9
POUCO	11,8	31,3
MODERADAMENTE	29,4	34,4
MUITO	11,8	12,5
TOTAL	100	100

POR APRESENTOU ALGUMA SUGESTÃO NOS ÚLTIMOS 2 ANOS? (QUEST 17.)

	SIM	NÃO
NADA	28,6	42,3
POUCO	23,8	19,2
MODERADAMENTE	33,3	34,6
MUITO	14,3	3,8
TOTAL	100	100

### QUEST 16.11) OS CLIENTES

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	0,0	0,0	13,3	7,4	0,0
POUCO	10,0	0,0	0,0	11,1	0,0
MODERADAMENTE	60,0	0,0	13,3	29,6	20,0
MUITO	30,0	100,0	73,3	51,9	80,0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	100,0	3,7	11,1	7,1	0,0
POUCO	0,0	11,1	0,0	7,1	0,0
MODERADAMENTE	0,0	29,6	44,4	14,3	57,1
MUITO	0,0	55,6	44,4	71,4	42,9
TOTAL	100	100	100	100	100

POR IDENTIFICAÇÃO COM OS OBJECTIVOS DA EMPRESA (QUEST 13.3))

	NADA	POUCO	MODERA DAMENTE	MUITO
NADA	0	21,4	4,2	0
POUCO	16,7	7,1	0	12,5
MODERADAMENTE	50	28,6	37,5	12,5
MUITO	33,3	42,9	58,3	75
TOTAL	100	100	100	100

## QUEST 16.12) OS FORNECEDORES

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	10,0	0,0	13,3	7,7	0,0
POUCO	30,0	0,0	13,3	11,5	0,0
MODERADAMENTE	40,0	0,0	40,0	34,6	40,0
MUITO	20,0	100,0	33,3	46,2	60,0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	100,0	3,8	11,1	14,3	0,0
POUCO	0,0	7,7	22,2	21,4	14,3
MODERADAMENTE	0,0	38,5	44,4	28,6	42,9
MUITO	0,0	50,0	22,2	35,7	42,9
TOTAL	100	100	100	100	100

### QUEST 19.1) NÍVEL TECNOLÓGICO

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	0,0	0,0	0,0	8,3	0,0
POUCO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
MODERADAMENTE	30,0	0,0	0,0	16,7	40,0
MUITO	70,0	100,0	100,0	75,0	60,0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	0,0	3,3	11,1	0,0	0,0
POUCO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
MODERADAMENTE	100,0	46,7	44,4	16,7	28,6
MUITO	0,0	50,0	44,4	83,3	71,4
TOTAL	100	100	100	100	100

POR IDADE DO INQUIRIDO

	DE 18 A 24 ANOS	DE 25 A 29 ANOS	DE 30 A 34 ANOS	DE 35 A 39 ANOS	DE 40 A 44 ANOS	DE 45 A 49 ANOS	DE 50 A 54 ANOS	DE 55 A 59 ANOS
NADA	0,0	0,0	0,0	0,0	16,7	0,0	0,0	0,0
POUCO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
MODERADAMENTE	50,0	50,0	0,0	33,3	41,7	0,0	0,0	0,0
MUITO	50,0	50,0	100,0	66,7	41,7	30,0	62,5	300,0
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
NADA	4,2	2,9
POUCO	0,0	0,0
MODERADAMENTE	29,2	45,7
MUITO	66,7	51,4
TOTAL	100	100

### QUEST 19.2) NÍVEL QUALIFICAÇÃO/COMPETÊNCIA TÉCNICA PESSOAL OPERACIONAL

#### POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	0,0	0,0	0,0	3,1	0,0
POUCO	0,0	0,0	0,0	3,1	0,0
MODERADAMENTE	55,6	66,7	7,7	40,6	20,0
MUITO	44,4	33,3	92,3	53,1	80,0
TOTAL	100	100	100	100	100

#### POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	0,0	0,0	10,0	0,0	0,0
POUCO	0,0	0,0	10,0	0,0	0,0
MODERADAMENTE	100,0	42,4	20,0	25,0	33,3
MUITO	0,0	57,6	60,0	75,0	66,7
TOTAL	100	100	100	100	100

#### POR IDADE DO INQUIRIDO

	DE 18 A 24 ANOS	DE 25 A 29 ANOS	DE 30 A 34 ANOS	DE 35 A 39 ANOS	DE 40 A 44 ANOS	DE 45 A 49 ANOS	DE 50 A 54 ANOS	DE 55 A 59 ANOS
NADA	0,0	0,0	0,0	0,0	7,7	0,0	0,0	0,0
POUCO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	25,0
MODERADAMENTE	37,5	50,0	0,0	40,0	38,5	26,7	28,6	75,0
MUITO	62,5	50,0	100,0	60,0	53,8	73,3	71,4	0,0
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

#### POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
NADA	4,0	0,0
POUCO	4,0	0,0
MODERADAMENTE	24,0	43,2
MUITO	68,0	56,8
TOTAL	100	100

### QUEST 19.3) NÍVEL DE QUALIFICAÇÃO E COMPETÊNCIA TÉCNICA DAS CHEFIAS

#### POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	0,0	0,0	0,0	6,7	0,0
POUCO	11,1	0,0	0,0	6,7	0,0
MODERADAMENTE	33,3	100,0	41,7	43,3	20,0
MUITO	55,6	0,0	58,3	43,3	80,0
TOTAL	100	100	100	100	100

#### POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	0,0	3,3	12,5	0,0	0,0
POUCO	0,0	6,7	12,5	0,0	0,0
MODERADAMENTE	100,0	40,0	37,5	0,0	16,7
MUITO	0,0	50,0	37,5	100,0	83,3
TOTAL	100	100	100	100	100

#### POR IDADE DO INQUIRIDO

	DE 18 A 24 ANOS	DE 25 A 29 ANOS	DE 30 A 34 ANOS	DE 35 A 39 ANOS	DE 40 A 44 ANOS	DE 45 A 49 ANOS	DE 50 A 54 ANOS	DE 55 A 59 ANOS
NADA	0,0	0,0	0,0	0,0	7,7	0,0	8,3	0,0
POUCO	0,0	0,0	0,0	20,0	7,7	0,0	8,3	0,0
MODERADAMENTE	25,0	50,0	0,0	20,0	46,2	33,3	41,7	100,0
MUITO	75,0	50,0	100,0	60,0	38,5	66,7	41,7	0,0
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

#### POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
NADA	4,3	2,9
POUCO	0,0	8,8
MODERADAMENTE	34,8	44,1
MUITO	60,9	44,1
TOTAL	100	100

**QUEST 19.4) ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO**

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	11,1	0,0	0,0	3,0	0,0
POUCO	0,0	0,0	7,7	3,0	20,0
MODERADAMENTE	22,2	66,7	23,1	42,4	20,0
MUITO	66,7	33,3	69,2	51,5	60,0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	0,0	0,0	16,7	0,0	0,0
POUCO	0,0	3,1	8,3	0,0	16,7
MODERADAMENTE	0,0	40,6	50,0	16,7	16,7
MUITO	100,0	56,3	25,0	83,3	66,7
TOTAL	100	100	100	100	100

POR IDADE DO INQUIRIDO

	DE 18 A 24 ANOS	DE 25 A 29 ANOS	DE 30 A 34 ANOS	DE 35 A 39 ANOS	DE 40 A 44 ANOS	DE 45 A 49 ANOS	DE 50 A 54 ANOS	DE 55 A 59 ANOS
NADA	0,0	0,0	0,0	20,0	6,3	0,0	0,0	0,0
POUCO	12,5	0,0	0,0	0,0	6,3	0,0	7,7	0,0
MODERADAMENTE	12,5	50,0	0,0	40,0	37,5	28,6	46,2	50,0
MUITO	75,0	50,0	100,0	40,0	50,0	71,4	46,2	50,0
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
NADA	4,2	2,6
POUCO	8,3	2,6
MODERADAMENTE	20,8	43,6
MUITO	66,7	51,3
TOTAL	100	100

### QUEST 19.5) ACTUAÇÃO DA DIRECÇÃO

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	0,0	0,0	0,0	3,7	0,0
POUCO	0,0	0,0	0,0	3,7	20,0
MODERADAMENTE	57,1	100,0	45,5	63,0	40,0
MUITO	42,9	0,0	54,5	29,6	40,0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	0,0	0,0	12,5	0,0	0,0
POUCO	0,0	3,8	0,0	0,0	16,7
MODERADAMENTE	100,0	61,5	37,5	58,3	33,3
MUITO	0,0	34,6	50,0	41,7	50,0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR IDADE DO INQUIRIDO

	DE 18 A 24 ANOS	DE 25 A 29 ANOS	DE 30 A 34 ANOS	DE 35 A 39 ANOS	DE 40 A 44 ANOS	DE 45 A 49 ANOS	DE 50 A 54 ANOS	DE 55 A 59 ANOS
NADA	0,0	0,0	0,0	0,0	8,3	0,0	0,0	0,0
POUCO	12,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	10,0	0,0
MODERADAMENTE	50,0	50,0	0,0	40,0	75,0	45,5	50,0	75,0
MUITO	37,5	50,0	100,0	60,0	16,7	54,5	40,0	25,0
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
NADA	4,5	0,0
POUCO	4,5	3,2
MODERADAMENTE	50,0	58,1
MUITO	40,9	38,7
TOTAL	100	100

## QUEST 19.6) MOTIVAÇÃO E EMPENHO DOS TRABALHADORES

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	0,0	0,0	0,0	2,9	0,0
POUCO	0,0	0,0	0,0	5,9	20,0
MODERADAMENTE	77,8	66,7	27,3	29,4	0,0
MUITO	22,2	33,3	72,7	61,8	80,0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	0,0	0,0	10,0	0,0	0,0
POUCO	0,0	6,1	0,0	0,0	16,7
MODERADAMENTE	0,0	33,3	30,0	25,0	0,0
MUITO	100,0	60,6	60,0	75,0	83,3
TOTAL	100	100	100	100	100

POR IDADE DO INQUIRIDO

	DE 18 A 24 ANOS	DE 25 A 29 ANOS	DE 30 A 34 ANOS	DE 35 A 39 ANOS	DE 40 A 44 ANOS	DE 45 A 49 ANOS	DE 50 A 54 ANOS	DE 55 A 59 ANOS
NADA	0,0	0,0	0,0	0,0	6,7	0,0	0,0	0,0
POUCO	25,0	0,0	0,0	0,0	0,0	7,1	0,0	0,0
MODERADAMENTE	12,5	50,0	0,0	16,7	26,7	21,4	50,0	25,0
MUITO	62,5	50,0	100,0	83,3	66,7	71,4	50,0	75,0
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
NADA	4,5	0,0
POUCO	4,5	5,0
MODERADAMENTE	18,2	32,5
MUITO	72,7	62,5
TOTAL	100	100

## QUEST 19.7) RELACIONAMENTO ENTRE SUPERIORES E SUBORDINADOS

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	0,0	0,0	0,0	3,1	0,0
POUCO	22,2	0,0	15,4	12,5	20,0
MODERADAMENTE	33,3	50,0	30,8	31,3	60,0
MUITO	44,4	50,0	53,8	53,1	20,0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	0,0	0,0	11,1	0,0	0,0
POUCO	0,0	12,1	33,3	8,3	16,7
MODERADAMENTE	100,0	36,4	22,2	16,7	66,7
MUITO	0,0	51,5	33,3	75,0	16,7
TOTAL	100	100	100	100	100

POR IDADE DO INQUIRIDO

	DE 18 A 24 ANOS	DE 25 A 29 ANOS	DE 30 A 34 ANOS	DE 35 A 39 ANOS	DE 40 A 44 ANOS	DE 45 A 49 ANOS	DE 50 A 54 ANOS	DE 55 A 59 ANOS
NADA	0,0	0,0	0,0	0,0	6,7	0,0	0,0	0,0
POUCO	12,5	0,0	0,0	20,0	13,3	15,4	15,4	20,0
MODERADAMENTE	75,0	0,0	0,0	40,0	33,3	23,1	30,8	20,0
MUITO	12,5	100,0	100,0	40,0	46,7	61,5	53,8	60,0
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
NADA	4,2	0,0
POUCO	12,5	16,2
MODERADAMENTE	33,3	35,1
MUITO	50,0	48,6
TOTAL	100	100

## QUEST 19.8) FORMAÇÃO ADEQUADA

## POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	0,0	0,0	6,7	3,0	0,0
POUCO	0,0	0,0	6,7	9,1	20,0
MODERADAMENTE	44,4	33,3	13,3	30,3	20,0
MUITO	55,6	66,7	73,3	57,6	60,0
TOTAL	100	100	100	100	100

## POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	0,0	0,0	20,0	0,0	0,0
POUCO	0,0	8,3	10,0	0,0	16,7
MODERADAMENTE	0,0	30,6	30,0	16,7	33,3
MUITO	100,0	61,1	40,0	83,3	50,0
TOTAL	100	100	100	100	100

## POR IDADE DO INQUIRIDO

	DE 18 A 24 ANOS	DE 25 A 29 ANOS	DE 30 A 34 ANOS	DE 35 A 39 ANOS	DE 40 A 44 ANOS	DE 45 A 49 ANOS	DE 50 A 54 ANOS	DE 55 A 59 ANOS
NADA	0,0	0,0	0,0	0,0	6,7	0,0	6,7	0,0
POUCO	25,0	0,0	0,0	0,0	6,7	0,0	13,3	0,0
MODERADAMENTE	25,0	50,0	0,0	60,0	26,7	20,0	26,7	25,0
MUITO	50,0	50,0	100,0	40,0	60,0	80,0	53,3	75,0
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

## POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
NADA	8,0	0,0
POUCO	4,0	10,0
MODERADAMENTE	20,0	32,5
MUITO	68,0	57,5
TOTAL	100	100

## QUEST 19.9) INFORMAÇÃO/COMUNICAÇÃO

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	0,0	0,0	0,0	3,0	0,0
POUCO	0,0	0,0	8,3	3,0	0,0
MODERADAMENTE	44,4	66,7	33,3	45,5	80,0
MUITO	55,6	33,3	58,3	48,5	20,0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	0,0	0,0	10,0	0,0	0,0
POUCO	0,0	3,0	10,0	0,0	0,0
MODERADAMENTE	100,0	45,5	60,0	25,0	66,7
MUITO	0,0	51,5	20,0	75,0	33,3
TOTAL	100	100	100	100	100

POR IDADE DO INQUIRIDO

	DE 18 A 24 ANOS	DE 25 A 29 ANOS	DE 30 A 34 ANOS	DE 35 A 39 ANOS	DE 40 A 44 ANOS	DE 45 A 49 ANOS	DE 50 A 54 ANOS	DE 55 A 59 ANOS
NADA	0,0	0,0	0,0	0,0	6,7	0,0	0,0	0,0
POUCO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	8,3	20,0
MODERADAMENTE	62,5	0,0	0,0	66,7	40,0	42,9	50,0	40,0
MUITO	37,5	100,0	100,0	33,3	53,3	57,1	41,7	40,0
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
NADA	4,3	0,0
POUCO	4,3	2,6
MODERADAMENTE	47,8	46,2
MUITO	43,5	51,3
TOTAL	100	100

## PRINCIPAIS OBJECTIVOS DA EMPRESA (1)

OBJECTIVOS	Pouco importante			Muito importante	
	1	2	3	4	5
Aumentar a produtividade					X
Melhorar a qualidade					X
Inovar os produtos					X
Reduzir custos de mão-de-obra			X		
Criar uma boa imagem perante a sociedade				X	
Melhorar as condições de trabalho			X		
Desenvolver os recursos humanos				X	
Promover novos métodos de gestão				X	
Reduzir os ciclos de produção				X	
Obter o máximo de lucro possível		X			
Manter a quota de mercado			X		
Conseguir um crescimento equilibrado				X	
Melhorar o nível tecnológico		X			
Introduzir mudanças importantes na organização			X		
Aumentar a motivação e o envolvimento do pessoal					X
Aumentar a flexibilidade da produção				X	
Reduzir os danos ambientais			X		

(1) - Respostas do Director Industrial a um modelo de inquérito concebido no âmbito do Projecto JNICT/ISEG-UTL/UNINOVA, "Novos Modelos de Produção na Indústria Portuguesa".

**PRINCÍPIOS DE ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL SEGUIDOS OU EM VIAS DE SEREM SEGUIDOS  
PELA EMPRESA (1)**

PRINCÍPIOS DE ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL	APLICADO	EM PROJECTO	NÃO É APLICÁVEL
Just-in-time	X		
Qualidade total	X		
Manutenção total		X	
Implementação de sistemas flexíveis de produção por via da automatização e integração do conjunto de tarefas de produção, de logística e de gestão e controlo de produção	X		
Descentralização e flexibilização da gestão e da tomada de decisões operacionais	X		
Polivalência e flexibilidade dos recursos humanos		X	

(1) - Respostas do Director Industrial a um modelo de inquérito concebido no âmbito do Projecto JNICT/ISEG-UTL/UNINOVA, "Novos Modelos de Produção na Indústria Portuguesa".

**ESTRATÉGIAS DE PRODUÇÃO SEGUIDAS PELA EMPRESA (1)**

ESTRATÉGIAS DE PRODUÇÃO	Nos últimos 5 anos	Para os próximos 5 anos
Especialização em poucos produtos	X	
Especialização em mercados	X	X
Diversificação de produtos		
Conquista de novos mercados	X	X
Introdução de novos produtos		X
Integração em redes empresariais		
Manutenção de quotas de mercado		

(1) - Respostas do Director Industrial a um modelo de inquérito concebido no âmbito do Projecto JNICT/ISEG-UTL/UNINOVA, "Novos Modelos de Produção na Indústria Portuguesa".

## FACTORES QUE REPRESENTAM AS MAIORES DIFICULDADES ACTUALMENTE PARA A EMPRESA (1)

DIFICULDADES	Pouco importante			Muito importante	
	1	2	3	4	5
Situação do mercado, concorrência					X
Organização existente do trabalho			X		
Longos ciclos de produção		X			
Excesso de tempos mortos		X			
Situação financeira	X				
Gastos excessivos de energia			X		
Gastos excessivos de matérias-primas/materiais		X			
Nível elevado de stocks				X	
Falta de motivação do pessoal		X			
Encargos financeiros	X				
Conflitos laborais	X				
Falta de pessoal qualificado					X
Nível tecnológico insuficiente					X
Custos de mão-de-obra	X				
Fraca actividade de I&D				X	
Insuficiência de marketing				X	
Falta de flexibilidade			X		

(1) - Respostas do Director Industrial a um modelo de inquérito concebido no âmbito do Projecto JNICT/ISEG-UTL/UNINOVA, "Novos Modelos de Produção na Indústria Portuguesa".

ANEXO E  
INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

- ◆ QUADROS DE FREQUÊNCIAS RELATIVAS ÀS QUESTÕES:
  - 7. PROBLEMAS COLOCADOS PELOS NOVOS EQUIPAMENTOS;
  - 20. COMO É QUE AS NOVAS TECNOLOGIAS INFLUENCIAM ALGUNS FACTORES;
- ◆ CRUZAMENTOS DAS RESPOSTAS ÀS QUESTÕES ANTERIORES COM ALGUMAS VARIÁVEIS INDEPENDENTES;
- ◆ RESPOSTAS DO DIRECTOR INDUSTRIAL A UM MODELO DE INQUÉRITO CONCEBIDO NO ÂMBITO DO PROJECTO JNICT/ISEG-UTL/UNINOVA, *"Novos Modelos de Produção na Indústria Portuguesa"*, RELATIVAS ÀS NOVAS TECNOLOGIAS UTILIZADAS NA EMPRESA.

## FREQ. 7.1) AVAR\_PAR AVARIAS, PARAGENS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	46	52,9	63,0	63,0
NÃO	2	26	29,9	35,6	98,6
	4	1	1,1	1,4	100,0
	0	14	16,1	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 73 Missing cases 14

## FREQ. 7.2) FALTPTEC FALTA DE PESSOAL TÉCNICO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	38	43,7	51,4	51,4
NÃO	2	35	40,2	47,3	98,6
	4	1	1,1	1,4	100,0
	0	13	14,9	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 74 Missing cases 13

## FREQ. 7.3) FCOMPOPR FALTA DE COMPETÊNCIA DOS OPERADORES

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	18	20,7	25,7	25,7
NÃO	2	51	58,6	72,9	98,6
	4	1	1,1	1,4	100,0
	0	17	19,5	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 70 Missing cases 17

## FREQ. 7.4) PAPCAPRO POUCO APROVEITA/ CAPACID PRODUTIVA

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	26	29,9	36,6	36,6
NÃO	2	44	50,6	62,0	98,6
	4	1	1,1	1,4	100,0
	0	16	18,4	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	71	Missing cases	16		

## FREQ. 20.1) DESEMPRE DESEMPREGO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	3	3,4	4,0	4,0
POUCO	2	3	3,4	4,0	8,0
MODERADAMENTE	3	15	17,2	20,0	28,0
MUITO	4	54	62,1	72,0	100,0
	0	12	13,8	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	75	Missing cases	12		

## FREQ.20.2) NIVEDUC NÍVEL DE EDUCAÇÃO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	2	2,3	3,0	3,0
POUCO	2	6	6,9	9,0	11,9
MODERADAMENTE	3	34	39,1	50,7	62,7
MUITO	4	25	28,7	37,3	100,0
	0	20	23,0	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	67	Missing cases	20		

## FREQ.20.3 NIVQUALI NÍVEL DE QUALIFICAÇÃO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	2	2,3	2,8	2,8
POUCO	2	4	4,6	5,6	8,3
MODERADAMENTE	3	33	37,9	45,8	54,2
MUITO	4	33	37,9	45,8	100,0
	0	15	17,2	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 72 Missing cases 15

## FREQ.20.4) OPORPROM OPORTUNIDADES PROMOÇÃO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	8	9,2	11,8	11,8
POUCO	2	19	21,8	27,9	39,7
MODERADAMENTE	3	26	29,9	38,2	77,9
MUITO	4	15	17,2	22,1	100,0
	0	19	21,8	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 68 Missing cases 19

## FREQ.20.5) SEG\_EMPR SEGURANÇA NO EMPREGO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	6	6,9	8,6	8,6
POUCO	2	22	25,3	31,4	40,0
MODERADAMENTE	3	22	25,3	31,4	71,4
MUITO	4	20	23,0	28,6	100,0
	0	17	19,5	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 70 Missing cases 17

## FREQ.20.6) PARTRDEC PARTIC TRABALHAD DECISÕES

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	6	6,9	8,8	8,8
POUCO	2	27	31,0	39,7	48,5
MODERADAMENTE	3	23	26,4	33,8	82,4
MUITO	4	12	13,8	17,6	100,0
	0	19	21,8	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 68 Missing cases 19

## FREQ.20.7) PERSPJOV PERSPECTIVAS P/JOVENS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	15	17,2	21,7	21,7
POUCO	2	26	29,9	37,7	59,4
MODERADAMENTE	3	12	13,8	17,4	76,8
MUITO	4	16	18,4	23,2	100,0
	0	18	20,7	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 69 Missing cases 18

## FREQ.20.8) SALARIOS SALÁRIOS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	13	14,9	18,6	18,6
POUCO	2	26	29,9	37,1	55,7
MODERADAMENTE	3	21	24,1	30,0	85,7
MUITO	4	10	11,5	14,3	100,0
	0	17	19,5	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 70 Missing cases 17

## FREQ.20.9) IMP\_SIND IMPORTÂNCIA DOS SINDICATOS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	22	25,3	31,9	31,9
POUCO	2	32	36,8	46,4	78,3
MODERADAMENTE	3	8	9,2	11,6	89,9
MUITO	4	7	8,0	10,1	100,0
	0	18	20,7	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 69 Missing cases 18

## FREQ.20.10) ESF\_FISI ESFORÇO FÍSICO NO TRABALHO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	2	2,3	3,0	3,0
POUCO	2	19	21,8	28,4	31,3
MODERADAMENTE	3	21	24,1	31,3	62,7
MUITO	4	25	28,7	37,3	100,0
	0	20	23,0	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 67 Missing cases 20

## FREQ.20.11) ESF\_MENT ESFORÇO MENTAL NO TRABALHO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	1	1,1	1,4	1,4
POUCO	2	8	9,2	11,6	13,0
MODERADAMENTE	3	32	36,8	46,4	59,4
MUITO	4	28	32,2	40,6	100,0
	0	18	20,7	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 69 Missing cases 18

## FREQ.20.12) N\_ACIDEN N° ACIDENTES

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	8	9,2	11,9	11,9
POUCO	2	20	23,0	29,9	41,8
MODERADAMENTE	3	24	27,6	35,8	77,6
MUITO	4	15	17,2	22,4	100,0
	0	20	23,0	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	67	Missing cases	20		

## FREQ.20.13) SATISTRB SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	5	5,7	7,6	7,6
POUCO	2	14	16,1	21,2	28,8
MODERADAMENTE	3	33	37,9	50,0	78,8
MUITO	4	14	16,1	21,2	100,0
	0	21	24,1	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	66	Missing cases	21		

## FREQ.20.14) NNIVHIER N° NÍVEIS HIERÁRQUICOS NAS EMPRESAS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	4	4,6	6,6	6,6
POUCO	2	15	17,2	24,6	31,1
MODERADAMENTE	3	32	36,8	52,5	83,6
MUITO	4	10	11,5	16,4	100,0
	0	26	29,9	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	61	Missing cases	26		

## FREQ.20.15) DIFNIVQL DIFERENÇAS NÍVEIS QUALIFICAÇÃO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	6	6,9	9,2	9,2
POUCO	2	10	11,5	15,4	24,6
MODERADAMENTE	3	32	36,8	49,2	73,8
MUITO	4	17	19,5	26,2	100,0
	0	22	25,3	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 65 Missing cases 22

## QUEST 20.1) DESEMPREGO

### POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	0.0	33.3	0.0	5.0	0.0
POUCO	0.0	0.0	11.8	2.5	0.0
MODERADAMENTE	50.0	0.0	23.5	5.0	80.0
MUITO	50.0	66.7	64.7	87.5	20.0
TOTAL	100	100	100	100	100

### POR HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	0.0	5.3	7.1	0.0	0.0
POUCO	0.0	2.6	0.0	7.1	14.3
MODERADAMENTE	0.0	10.5	7.1	35.7	71.4
MUITO	100.0	81.6	85.7	57.1	14.3
TOTAL	100	100	100	100	100

### POR IDADE DO INQUIRIDO

	DE 18 A 24 ANOS	DE 25 A 29 ANOS	DE 30 A 34 ANOS	DE 35 A 39 ANOS	DE 40 A 44 ANOS	DE 45 A 49 ANOS	DE 50 A 54 ANOS	DE 55 A 59 ANOS
NADA	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	6.7	6.3	0.0
POUCO	0.0	50.0	0.0	0.0	5.6	13.3	0.0	0.0
MODERADAMENTE	75.0	50.0	50.0	25.0	0.0	20.0	6.3	16.7
MUITO	25.0	0.0	50.0	75.0	94.4	60.0	87.5	83.3
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

### POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
NADA	7.4	2.1
POUCO	7.4	2.1
MODERADAMENTE	33.3	12.5
MUITO	51.9	83.3
TOTAL	100	100

## QUEST 20.2) NÍVEL DE EDUCAÇÃO

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	0.0	0.0	0.0	5.6	0.0
POUCO	0.0	0.0	0.0	13.9	20.0
MODERADAMENTE	70.0	0.0	78.6	38.9	40.0
MUITO	30.0	100.0	21.4	41.7	40.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	0.0	2.9	10.0	0.0	0.0
POUCO	0.0	11.4	10.0	7.7	0.0
MODERADAMENTE	100.0	42.9	50.0	53.8	71.4
MUITO	0.0	42.9	30.0	38.5	28.6
TOTAL	100	100	100	100	100

POR IDADE DO INQUIRIDO

	DE 18 A 24 ANOS	DE 25 A 29 ANOS	DE 30 A 34 ANOS	DE 35 A 39 ANOS	DE 40 A 44 ANOS	DE 45 A 49 ANOS	DE 50 A 54 ANOS	DE 55 A 59 ANOS
NADA	0.0	0.0	0.0	0.0	6.7	0.0	7.1	0.0
POUCO	12.5	0.0	0.0	0.0	0.0	7.7	21.4	16.7
MODERADAMENTE	62.5	100.0	50.0	42.9	46.7	69.2	28.6	50.0
MUITO	25.0	0.0	50.0	57.1	46.7	23.1	42.9	33.3
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
NADA	8.0	0.0
POUCO	4.0	11.9
MODERADAMENTE	56.0	47.6
MUITO	32.0	40.5
TOTAL	100	100

### QUEST 20.3) NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	0.0	0.0	0.0	5.7	0.0
POUCO	0.0	0.0	5.9	8.6	0.0
MODERADAMENTE	30.0	40.0	41.2	54.3	40.0
MUITO	70.0	60.0	52.9	31.4	60.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	0.0	2.7	8.3	0.0	0.0
POUCO	0.0	8.1	8.3	0.0	0.0
MODERADAMENTE	50.0	62.2	41.7	7.1	42.9
MUITO	50.0	27.0	41.7	92.9	57.1
TOTAL	100	100	100	100	100

POR IDADE DO INQUIRIDO

	DE 18 A 24 ANOS	DE 25 A 29 ANOS	DE 30 A 34 ANOS	DE 35 A 39 ANOS	DE 40 A 44 ANOS	DE 45 A 49 ANOS	DE 50 A 54 ANOS	DE 55 A 59 ANOS
NADA	0.0	0.0	0.0	0.0	6.3	0.0	6.3	0.0
POUCO	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	6.7	12.5	16.7
MODERADAMENTE	37.5	0.0	50.0	57.1	56.3	60.0	31.3	33.3
MUITO	62.5	100.0	50.0	42.9	37.5	33.3	50.0	50.0
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
NADA	6.9	0.0
POUCO	6.9	4.7
MODERADAMENTE	34.5	53.5
MUITO	51.7	41.9
TOTAL	100	100

**QUEST 20.4) OPORTUNIDADES DE PROMOÇÃO**

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	0.0	0.0	13.3	17.6	0.0
POUCO	50.0	0.0	20.0	29.4	20.0
MODERADAMENTE	40.0	75.0	40.0	35.3	20.0
MUITO	10.0	25.0	26.7	17.6	60.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	0.0	14.7	18.2	7.1	0.0
POUCO	50.0	29.4	36.4	28.6	0.0
MODERADAMENTE	50.0	35.3	36.4	42.9	42.9
MUITO	0.0	20.6	9.1	21.4	57.1
TOTAL	100	100	100	100	100

POR IDADE DO INQUIRIDO

	DE 18 A 24 ANOS	DE 25 A 29 ANOS	DE 30 A 34 ANOS	DE 35 A 39 ANOS	DE 40 A 44 ANOS	DE 45 A 49 ANOS	DE 50 A 54 ANOS	DE 55 A 59 ANOS
NADA	0.0	0.0	0.0	0.0	18.8	7.7	28.6	0.0
POUCO	25.0	0.0	50.0	42.9	25.0	46.2	21.4	0.0
MODERADAMENTE	25.0	100.0	0.0	28.6	43.8	30.8	21.4	100.0
MUITO	50.0	0.0	50.0	28.6	12.5	15.4	28.6	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
NADA	15.4	9.5
POUCO	15.4	35.7
MODERADAMENTE	38.5	38.1
MUITO	30.8	16.7
TOTAL	100	100

**QUEST 20.5) SEGURANÇA NO EMPREGO**

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC/ APRENDIZ.
NADA	20.0	0.0	0.0	11.1	0.0
POUCO	30.0	25.0	53.3	25.0	20.0
MODERADAMENTE	20.0	50.0	20.0	36.1	40.0
MUITO	30.0	25.0	26.7	27.8	40.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	0.0	8.3	9.1	14.3	0.0
POUCO	50.0	25.0	36.4	42.9	28.6
MODERADAMENTE	0.0	38.9	18.2	21.4	42.9
MUITO	50.0	27.8	36.4	21.4	28.6
TOTAL	100	100	100	100	100

POR IDADE DO INQUIRIDO

	DE 18 A 24 ANOS	DE 25 A 29 ANOS	DE 30 A 34 ANOS	DE 35 A 39 ANOS	DE 40 A 44 ANOS	DE 45 A 49 ANOS	DE 50 A 54 ANOS	DE 55 A 59 ANOS
NADA	12.5	0.0	50.0	0.0	11.8	0.0	13.3	0.0
POUCO	12.5	0.0	0.0	57.1	23.5	61.5	26.7	16.7
MODERADAMENTE	37.5	50.0	0.0	0.0	52.9	23.1	26.7	33.3
MUITO	37.5	50.0	50.0	42.9	11.8	15.4	33.3	50.0
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
NADA	15.4	4.5
POUCO	34.6	29.5
MODERADAMENTE	23.1	36.4
MUITO	26.9	29.5
TOTAL	100	100

**QUEST 20.6) PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES NAS DECISÕES**

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	0.0	0.0	0.0	17.6	0.0
POUCO	70.0	25.0	33.3	35.3	40.0
MODERADAMENTE	20.0	50.0	53.3	26.5	40.0
MUITO	10.0	25.0	13.3	20.6	20.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	0.0	11.8	18.2	0.0	0.0
POUCO	0.0	35.3	54.5	42.9	42.9
MODERADAMENTE	100.0	32.4	18.2	35.7	42.9
MUITO	0.0	20.6	9.1	21.4	14.3
TOTAL	100	100	100	100	100

POR IDADE DO INQUIRIDO

	DE 18 A 24 ANOS	DE 25 A 29 ANOS	DE 30 A 34 ANOS	DE 35 A 39 ANOS	DE 40 A 44 ANOS	DE 45 A 49 ANOS	DE 50 A 54 ANOS	DE 55 A 59 ANOS
NADA	0.0	0.0	0.0	14.3	20.0	0.0	14.3	0.0
POUCO	37.5	0.0	50.0	42.9	40.0	57.1	35.7	16.7
MODERADAMENTE	37.5	50.0	50.0	28.6	40.0	35.7	21.4	33.3
MUITO	25.0	50.0	0.0	14.3	0.0	7.1	28.6	50.0
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
NADA	7.7	9.5
POUCO	34.6	42.9
MODERADAMENTE	34.6	33.3
MUITO	23.1	14.3
TOTAL	100	100

## QUEST 20.7) PERSPECTIVAS PARA OS JOVENS

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	10.0	0.0	6.7	37.1	0.0
POUCO	30.0	25.0	60.0	34.3	20.0
MODERADAMENTE	10.0	25.0	20.0	14.3	40.0
MUITO	50.0	50.0	13.3	14.3	40.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	50.0	28.6	27.3	7.1	0.0
POUCO	0.0	37.1	63.6	42.9	0.0
MODERADAMENTE	50.0	14.3	9.1	14.3	42.9
MUITO	0.0	20.0	0.0	35.7	57.1
TOTAL	100	100	100	100	100

POR IDADE DO INQUIRIDO

	DE 18 A 24 ANOS	DE 25 A 29 ANOS	DE 30 A 34 ANOS	DE 35 A 39 ANOS	DE 40 A 44 ANOS	DE 45 A 49 ANOS	DE 50 A 54 ANOS	DE 55 A 59 ANOS
NADA	0.0	0.0	50.0	14.3	26.7	14.3	46.7	0.0
POUCO	12.5	50.0	0.0	57.1	33.3	50.0	33.3	50.0
MODERADAMENTE	37.5	0.0	50.0	14.3	33.3	7.1	0.0	16.7
MUITO	50.0	50.0	0.0	14.3	6.7	28.6	20.0	33.3
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
NADA	15.4	25.6
POUCO	34.6	39.5
MODERADAMENTE	19.2	16.3
MUITO	30.8	18.6
TOTAL	100	100

**QUEST 20.8) SALÁRIOS**

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	20.0	0.0	6.7	27.8	0.0
POUCO	10.0	25.0	53.3	44.4	0.0
MODERADAMENTE	40.0	50.0	40.0	16.7	60.0
MUITO	30.0	25.0	0.0	11.1	40.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	50.0	19.4	27.3	14.3	0.0
POUCO	50.0	44.4	63.6	14.3	0.0
MODERADAMENTE	0.0	19.4	9.1	50.0	85.7
MUITO	0.0	16.7	0.0	21.4	14.3
TOTAL	100	100	100	100	100

POR IDADE DO INQUIRIDO

	DE 18 A 24 ANOS	DE 25 A 29 ANOS	DE 30 A 34 ANOS	DE 35 A 39 ANOS	DE 40 A 44 ANOS	DE 45 A 49 ANOS	DE 50 A 54 ANOS	DE 55 A 59 ANOS
NADA	0.0	0.0	0.0	14.3	35.3	14.3	28.6	0.0
POUCO	12.5	0.0	50.0	28.6	29.4	50.0	42.9	66.7
MODERADAMENTE	50.0	100.0	50.0	42.9	35.3	21.4	14.3	0.0
MUITO	37.5	0.0	0.0	14.3	0.0	14.3	14.3	33.3
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
NADA	11.5	22.7
POUCO	30.8	40.9
MODERADAMENTE	46.2	20.5
MUITO	11.5	15.9
TOTAL	100	100

## QUEST 20.9) IMPORTÂNCIA DOS SINDICATOS

### POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC/ APRENDIZ.
NADA	40.0	25.0	33.3	28.6	40.0
POUCO	50.0	75.0	66.7	37.1	20.0
MODERADAMENTE	10.0	0.0	0.0	14.3	40.0
MUITO	0.0	0.0	0.0	20.0	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

### POR HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	0.0	22.9	54.5	35.7	42.9
POUCO	100.0	42.9	45.5	57.1	28.6
MODERADAMENTE	0.0	14.3	0.0	7.1	28.6
MUITO	0.0	20.0	0.0	0.0	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

### POR IDADE DO INQUIRIDO

	DE 18 A 24 ANOS	DE 25 A 29 ANOS	DE 30 A 34 ANOS	DE 35 A 39 ANOS	DE 40 A 44 ANOS	DE 45 A 49 ANOS	DE 50 A 54 ANOS	DE 55 A 59 ANOS
NADA	37.5	0.0	50.0	57.1	46.7	21.4	26.7	0.0
POUCO	37.5	100.0	50.0	28.6	33.3	64.3	33.3	83.3
MODERADAMENTE	25.0	0.0	0.0	0.0	6.7	7.1	20.0	16.7
MUITO	0.0	0.0	0.0	14.3	13.3	7.1	20.0	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

### POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
NADA	30.8	32.6
POUCO	53.8	41.9
MODERADAMENTE	11.5	11.6
MUITO	3.8	14.0
TOTAL	100	100

### POR SE É SINDICALIZADO? (QUEST 32.)

	SINDICA- LIZADO	NÃO SINDIC.
NADA	25.7	36.7
POUCO	40.0	53.3
MODERADAMENTE	17.1	6.7
MUITO	17.1	3.3
TOTAL	100.0	100.0

### QUEST 20.10) ESFORÇO FÍSICO NO TRABALHO

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC/ APRENDIZ.
NADA	0.0	0.0	0.0	2.9	20.0
POUCO	50.0	33.3	50.0	14.3	20.0
MODERADAMENTE	20.0	33.3	21.4	42.9	0.0
MUITO	30.0	33.3	28.6	40.0	60.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	0.0	0.0	9.1	7.1	0.0
POUCO	0.0	21.2	27.3	42.9	42.9
MODERADAMENTE	100.0	39.4	27.3	21.4	0.0
MUITO	0.0	39.4	36.4	28.6	57.1
TOTAL	100	100	100	100	100

POR IDADE DO INQUIRIDO

	DE 18 A 24 ANOS	DE 25 A 29 ANOS	DE 30 A 34 ANOS	DE 35 A 39 ANOS	DE 40 A 44 ANOS	DE 45 A 49 ANOS	DE 50 A 54 ANOS	DE 55 A 59 ANOS
NADA	12.5	0.0	0.0	0.0	6.7	0.0	0.0	0.0
POUCO	12.5	50.0	0.0	42.9	26.7	41.7	26.7	16.7
MODERADAMENTE	12.5	0.0	50.0	42.9	33.3	25.0	26.7	66.7
MUITO	62.5	50.0	50.0	14.3	33.3	33.3	46.7	16.7
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
NADA	4.2	2.3
POUCO	45.8	18.6
MODERADAMENTE	12.5	41.9
MUITO	37.5	37.2
TOTAL	100	100

### QUEST 20.11) ESFORÇO MENTAL

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	0.0	0.0	0.0	2.8	0.0
POUCO	10.0	0.0	6.7	13.9	20.0
MODERADAMENTE	40.0	66.7	60.0	41.7	40.0
MUITO	50.0	33.3	33.3	41.7	40.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	0.0	0.0	9.1	0.0	0.0
POUCO	0.0	14.3	18.2	7.1	0.0
MODERADAMENTE	100.0	40.0	36.4	57.1	57.1
MUITO	0.0	45.7	36.4	35.7	42.9
TOTAL	100	100	100	100	100

POR IDADE DO INQUIRIDO

	DE 18 A 24 ANOS	DE 25 A 29 ANOS	DE 30 A 34 ANOS	DE 35 A 39 ANOS	DE 40 A 44 ANOS	DE 45 A 49 ANOS	DE 50 A 54 ANOS	DE 55 A 59 ANOS
NADA	0.0	0.0	0.0	0.0	6.7	0.0	0.0	0.0
POUCO	12.5	0.0	50.0	42.9	6.7	7.1	6.7	0.0
MODERADAMENTE	25.0	50.0	50.0	57.1	40.0	35.7	53.3	83.3
MUITO	62.5	50.0	0.0	0.0	46.7	57.1	40.0	16.7
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
NADA	3.8	0.0
POUCO	0.0	18.6
MODERADAMENTE	50.0	44.2
MUITO	46.2	37.2
TOTAL	100	100

## QUEST 20.12) Nº. DE ACIDENTES

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	20.0	0.0	13.3	11.8	0.0
POUCO	50.0	33.3	33.3	23.5	20.0
MODERADAMENTE	10.0	0.0	33.3	47.1	40.0
MUITO	20.0	66.7	20.0	17.6	40.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	0.0	9.1	18.2	14.3	14.3
POUCO	0.0	24.2	27.3	50.0	28.6
MODERADAMENTE	100.0	45.5	36.4	14.3	14.3
MUITO	0.0	21.2	18.2	21.4	42.9
TOTAL	100	100	100	100	100

POR IDADE DO INQUIRIDO

	DE 18 A 24 ANOS	DE 25 A 29 ANOS	DE 30 A 34 ANOS	DE 35 A 39 ANOS	DE 40 A 44 ANOS	DE 45 A 49 ANOS	DE 50 A 54 ANOS	DE 55 A 59 ANOS
NADA	12.5	50.0	0.0	0.0	14.3	14.3	7.1	16.7
POUCO	25.0	0.0	0.0	71.4	28.6	21.4	28.6	33.3
MODERADAMENTE	25.0	0.0	50.0	14.3	42.9	50.0	28.6	50.0
MUITO	37.5	50.0	50.0	14.3	14.3	14.3	35.7	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
NADA	19.2	7.3
POUCO	30.8	29.3
MODERADAMENTE	15.4	48.8
MUITO	34.6	14.6
TOTAL	100	100

### QUEST 20.13) SATISFAÇÃO NO TRABALHO

#### POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	20.0	0.0	0.0	9.1	0.0
POUCO	20.0	0.0	21.4	27.3	0.0
MODERADAMENTE	50.0	25.0	64.3	48.5	40.0
MUITO	10.0	75.0	14.3	15.2	60.0
TOTAL	100	100	100	100	100

#### POR HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	0.0	6.1	9.1	15.4	0.0
POUCO	50.0	27.3	27.3	7.7	0.0
MODERADAMENTE	50.0	51.5	45.5	46.2	57.1
MUITO	0.0	15.2	18.2	30.8	42.9
TOTAL	100	100	100	100	100

#### POR IDADE DO INQUIRIDO

	DE 18 A 24 ANOS	DE 25 A 29 ANOS	DE 30 A 34 ANOS	DE 35 A 39 ANOS	DE 40 A 44 ANOS	DE 45 A 49 ANOS	DE 50 A 54 ANOS	DE 55 A 59 ANOS
NADA	14.3	0.0	0.0	0.0	6.7	7.1	22.2	0.0
POUCO	0.0	0.0	0.0	42.9	33.3	21.4	11.1	33.3
MODERADAMENTE	42.9	100.0	50.0	57.1	46.7	57.1	11.1	50.0
MUITO	42.9	0.0	50.0	0.0	13.3	14.3	55.6	16.7
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

#### POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
NADA	12.0	4.9
POUCO	16.0	24.4
MODERADAMENTE	36.0	58.5
MUITO	36.0	12.2
TOTAL	100	100

## QUEST 20.14) Nº. DE NÍVEIS HIERÁRQUICOS NAS EMPRESAS

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	10.0	0.0	0.0	10.7	0.0
POUCO	40.0	0.0	40.0	17.9	0.0
MODERADAMENTE	20.0	100.0	53.3	50.0	100.0
MUITO	30.0	0.0	6.7	21.4	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	0.0	7.1	9.1	7.1	0.0
POUCO	100.0	25.0	18.2	28.6	14.3
MODERADAMENTE	0.0	50.0	54.5	50.0	71.4
MUITO	0.0	17.9	18.2	14.3	14.3
TOTAL	100	100	100	100	100

POR IDADE DO INQUIRIDO

	DE 18 A 24 ANOS	DE 25 A 29 ANOS	DE 30 A 34 ANOS	DE 35 A 39 ANOS	DE 40 A 44 ANOS	DE 45 A 49 ANOS	DE 50 A 54 ANOS	DE 55 A 59 ANOS
NADA	12.5	0.0	0.0	0.0	15.4	9.1	0.0	0.0
POUCO	0.0	50.0	50.0	28.6	30.8	27.3	25.0	16.7
MODERADAMENTE	75.0	50.0	50.0	71.4	30.8	54.5	58.3	33.3
MUITO	12.5	0.0	0.0	0.0	23.1	9.1	16.7	50.0
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
NADA	8.3	5.4
POUCO	29.2	21.6
MODERADAMENTE	50.0	54.1
MUITO	12.5	18.9
TOTAL	100	100

### QUEST 20.15) DIFERENÇAS ENTRE NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	10.0	25.0	6.7	9.7	0.0
POUCO	20.0	0.0	13.3	19.4	0.0
MODERADAMENTE	40.0	50.0	53.3	41.9	100.0
MUITO	30.0	25.0	26.7	29.0	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	0.0	6.5	18.2	14.3	0.0
POUCO	0.0	22.6	9.1	7.1	14.3
MODERADAMENTE	100.0	38.7	45.5	64.3	57.1
MUITO	0.0	32.3	27.3	14.3	28.6
TOTAL	100	100	100	100	100

POR IDADE DO INQUIRIDO

	DE 18 A 24 ANOS	DE 25 A 29 ANOS	DE 30 A 34 ANOS	DE 35 A 39 ANOS	DE 40 A 44 ANOS	DE 45 A 49 ANOS	DE 50 A 54 ANOS	DE 55 A 59 ANOS
NADA	12.5	0.0	0.0	0.0	13.3	16.7	7.7	0.0
POUCO	12.5	0.0	0.0	28.6	26.7	25.0	0.0	0.0
MODERADAMENTE	62.5	0.0	100.0	28.6	33.3	50.0	53.8	83.3
MUITO	12.5	100.0	0.0	42.9	26.7	8.3	38.5	16.7
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
NADA	12.5	7.3
POUCO	8.3	19.5
MODERADAMENTE	50.0	48.8
MUITO	29.2	24.4
TOTAL	100	100

## NOVAS TECNOLOGIAS UTILIZADAS NA EMPRESA (1)

Áreas de aplicação tecnológica	TECNOLOGIA	Em funcionamento (desde)	Em aquisição/ instalação/ teste
Projecto e Engenharia	CAD	1993	
	CAD/CAM	1993	
	JIT	1992	
	Sistema PPC, MRP, etc.	1990	
Fabricação e Montagem	Máquinas-ferramentas CNC	1991	
	Robots	1993	
	Célula flexível	1992	
	FMS #	-	
Manipulação automática de material	Sistema de stocks automatizado (buffers, armazém flexível)	-	1996/7 (?)
	Transporte automatizado (conveyors, AGV) #	-	
Material de inspecção, de detecção e de teste informático para controlo de qualidade	Utilizado no processo de fabricação	-	
	Utilizado sobre o produto final # (2)	-	
Informação e Comunicação	Rede local para dados técnicos	1992	
	rede local para a empresa	1994	
	Rede informática ligando a empresa, fornecedores e clientes		1996
Controlo de processo	Controladores programáveis	1992	
	Sistema computarizado de monitorização e controlo	1994	

(1) - Respostas do Director Industrial a um modelo de inquérito concebido no âmbito do Projecto JNICT/ISEG-UTL/UNINOVA, "Novos Modelos de Produção na Indústria Portuguesa".

# - Não se pensa introduzir

(2) - O controlo é feito ao nível dos processos.

ANEXO F  
MUDANÇA

- ◆ QUADROS DE FREQUÊNCIAS RELATIVAS ÀS QUESTÕES:
  - 15. OPINIÃO RELATIVAMENTE ÀS MUDANÇAS OPERADAS NA EMPRESA;
  - 21. PROBLEMAS RESULTANTES DA INTRODUÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS (NT);
  - 22. PROTECÇÃO FACE ÀS CONSEQUÊNCIAS DA INTRODUÇÃO DE NT E NFOT;
  - 35. ACESSO À INFORMAÇÃO;
  - 36. QUANTIDADE E QUALIDADE DA INFORMAÇÃO;
  - 37. PARTICIPAÇÃO EM REUNIÕES;
  - 38. INTERESSE DAS REUNIÕES;
  - 39. MEIOS DE ACESSO À INFORMAÇÃO;
  - 40. EFICÁCIA DOS MEIOS DE ACESSO À INFORMAÇÃO.
- ◆ CRUZAMENTOS DAS RESPOSTAS ÀS QUESTÕES ANTERIORES COM ALGUMAS VARIÁVEIS INDEPENDENTES.

## FREQ.15.1) EMPMUDAN EMPRESA TEM SOFRIDO MUDANÇAS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	1	1,1	1,3	1,3
POUCO	2	3	3,4	4,0	5,3
MODERADAMENTE	3	11	12,6	14,7	20,0
MUITO	4	60	69,0	80,0	100,0
	0	12	13,8	Missing	
Total		87	100,0	100,0	
Valid cases	75	Missing cases	12		

## FREQ.15.2) MUDADEQU MUDANÇAS REALIZADAS SÃO ADEQUADAS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	2	2,3	2,8	2,8
POUCO	2	12	13,8	16,9	19,7
MODERADAMENTE	3	48	55,2	67,6	87,3
MUITO	4	9	10,3	12,7	100,0
	0	16	18,4	Missing	
Total		87	100,0	100,0	
Valid cases	71	Missing cases	16		

## FREQ.15.3) OPSOLMUD SUA OPINIÃO SOLICITADA NA MUDANÇA

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	28	32,2	40,6	40,6
POUCO	2	23	26,4	33,3	73,9
MODERADAMENTE	3	16	18,4	23,2	97,1
MUITO	4	2	2,3	2,9	100,0
	0	18	20,7	Missing	
Total		87	100,0	100,0	
Valid cases	69	Missing cases	18		

## FREQ.15.4) INFORMAD TEM SIDO SUFIC INFORMADO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	9	10,3	12,7	12,7
POUCO	2	22	25,3	31,0	43,7
MODERADAMENTE	3	35	40,2	49,3	93,0
MUITO	4	5	5,7	7,0	100,0
	0	16	18,4	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	71	Missing cases	16		

## FREQ.21.1) TRANSFER TRANSFERÊNCIAS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	2	2,3	2,9	2,9
POUCO	2	8	9,2	11,4	14,3
MODERADAMENTE	3	26	29,9	37,1	51,4
MUITO	4	34	39,1	48,6	100,0
	0	17	19,5	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	70	Missing cases	17		

## FREQ.21.2) DESPEDIM DESPEDIMENTOS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	3	3,4	4,3	4,3
POUCO	2	9	10,3	13,0	17,4
MODERADAMENTE	3	17	19,5	24,6	42,0
MUITO	4	40	46,0	58,0	100,0
	0	18	20,7	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	69	Missing cases	18		

## FREQ.21.3) SISTQUAL SISTEMA DE QUALIFICAÇÕES

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	4	4,6	6,2	6,2
POUCO	2	17	19,5	26,2	32,3
MODERADAMENTE	3	34	39,1	52,3	84,6
MUITO	4	10	11,5	15,4	100,0
	0	22	25,3	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 65 Missing cases 22

## FREQ.21.4) PRDETSAL PRINCÍPIOS DETERMINAÇÃO SALÁRIOS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	9	10,3	13,2	13,2
POUCO	2	22	25,3	32,4	45,6
MODERADAMENTE	3	25	28,7	36,8	82,4
MUITO	4	12	13,8	17,6	100,0
	0	19	21,8	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 68 Missing cases 19

## FREQ.21.5) NIVSALAR NÍVEL SALARIAL

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	10	11,5	15,4	15,4
POUCO	2	18	20,7	27,7	43,1
MODERADAMENTE	3	25	28,7	38,5	81,5
MUITO	4	12	13,8	18,5	100,0
	0	22	25,3	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 65 Missing cases 22

## FREQ.21.6) CONFISTR CONDIÇÕES FÍSICAS TRABALHO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	1	1,1	1,5	1,5
POUCO	2	17	19,5	25,0	26,5
MODERADAMENTE	3	36	41,4	52,9	79,4
MUITO	4	14	16,1	20,6	100,0
	0	19	21,8	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 68 Missing cases 19

## FREQ.21.7) ORG\_TRAB ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	3	3,4	4,2	4,2
POUCO	2	10	11,5	13,9	18,1
MODERADAMENTE	3	44	50,6	61,1	79,2
MUITO	4	15	17,2	20,8	100,0
	0	15	17,2	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 72 Missing cases 15

## FREQ.21.8) ACID\_TRB ACIDENTES DE TRABALHO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	1	1,1	1,4	1,4
POUCO	2	32	36,8	46,4	47,8
MODERADAMENTE	3	28	32,2	40,6	88,4
MUITO	4	8	9,2	11,6	100,0
	0	18	20,7	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 69 Missing cases 18

## FREQ.22.1) PROTDESP PROTECÇÃO CONTRA DESPEDIMENTOS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	16	18,4	23,9	23,9
POUCO	2	25	28,7	37,3	61,2
MODERADAMENTE	3	18	20,7	26,9	88,1
MUITO	4	8	9,2	11,9	100,0
	0	20	23,0	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 67 Missing cases 20

## FREQ.22.2) COMPDESP COMPENSAÇÃO P/ DESPEDIMENTO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	14	16,1	20,3	20,3
POUCO	2	31	35,6	44,9	65,2
MODERADAMENTE	3	16	18,4	23,2	88,4
MUITO	4	8	9,2	11,6	100,0
	0	18	20,7	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 69 Missing cases 18

## FREQ.22.3) FORMACAO FORMAÇÃO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	1	1,1	1,3	1,3
POUCO	2	15	17,2	20,0	21,3
MODERADAMENTE	3	43	49,4	57,3	78,7
MUITO	4	16	18,4	21,3	100,0
	0	12	13,8	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 75 Missing cases 12

## FREQ.22.4) REQUPROF REQUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	8	9,2	12,5	12,5
POUCO	2	22	25,3	34,4	46,9
MODERADAMENTE	3	27	31,0	42,2	89,1
MUITO	4	7	8,0	10,9	100,0
	0	23	26,4	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 64 Missing cases 23

## FREQ. 35. INFOEMPR ACESSO À INFORMAÇÃO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SUFICIENTE	1	30	34,5	42,9	42,9
APENAS A CHEFIA	2	13	14,9	18,6	61,4
CHEFES FAZEM CIRCULA	3	27	31,0	38,6	100,0
	0	17	19,5	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 70 Missing cases 17

## FREQ. 36. GRAUINFO CONSIDERA-SE INFORMADO PASSA EMPRESA

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
BASTANTE	1	3	3,4	3,9	3,9
NORMALMENTE, O SUFIC	2	24	27,6	31,6	35,5
MEDIANAMENTE	3	32	36,8	42,1	77,6
MENOS QUE O NECESSÁR	4	15	17,2	19,7	97,4
MUITO MENOS QUE NECE	5	2	2,3	2,6	100,0
	0	11	12,6	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 76 Missing cases 11

## FREQ. 37. PARTREUN HABIT PARTICIPAR REUNIÕES

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	53	60,9	67,9	67,9
NÃO	2	25	28,7	32,1	100,0
	0	9	10,3	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 78 Missing cases 9

## FREQ. 38. INTREUNP INTERESSE REUNIÕES Q/ PARTICIPA

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
MT INTERESS E AUXILI	1	20	23,0	27,8	27,8
MODERADO	2	49	56,3	68,1	95,8
UMA PERDA DE TEMPO	3	3	3,4	4,2	100,0
	0	15	17,2	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 72 Missing cases 15

## FREQ.39.1) REUNIOES REUNIÕES

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	42	48,3	68,9	68,9
NÃO	2	19	21,8	31,1	100,0
	0	26	29,9	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 61 Missing cases 26

## FREQ.39.2) NOTASINT NOTAS INTERNAS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	43	49,4	75,4	75,4
NÃO	2	14	16,1	24,6	100,0
	0	30	34,5	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 57 Missing cases 30

## FREQ.39.3) BOLINFOR BOLETIM INFORMATIVO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	52	59,8	88,1	88,1
NÃO	2	7	8,0	11,9	100,0
	0	28	32,2	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 59 Missing cases 28

## FREQ.39.4) CHEFDIRE CHEFE DIRECTO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	44	50,6	78,6	78,6
NÃO	2	12	13,8	21,4	100,0
	0	31	35,6	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 56 Missing cases 31

## FREQ.39.5) COLEGTRB COLEGAS DE TRABALHO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	42	48,3	76,4	76,4
NÃO	2	13	14,9	23,6	100,0
	0	32	36,8	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	55	Missing cases	32		

## FREQ.39.6) OUVEDIZE DO QUE SE OUVE DIZER

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	33	37,9	64,7	64,7
NÃO	2	18	20,7	35,3	100,0
	0	36	41,4	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	51	Missing cases	36		

## FREQ.39.7) NINTINFO NÃO ESTÁ INTERES ESTAR INFORMADO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	22	25,3	48,9	48,9
NÃO	2	22	25,3	48,9	97,8
	12	1	1,1	2,2	100,0
	.	1	1,1	Missing	
	0	41	47,1	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	45	Missing cases	42		

## FREQ.40.1) REUNICOL REUNIÕES COM COLEGAS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	41	47,1	74,5	74,5
NÃO	2	14	16,1	25,5	100,0
	0	32	36,8	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 55 Missing cases 32

## FREQ.40.2) REUNCHEF REUNIÕES COM CHEFIAS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	61	70,1	93,8	93,8
NÃO	2	4	4,6	6,2	100,0
	0	22	25,3	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 65 Missing cases 22

## FREQ.40.3) REUENTSC REUNIÕES ENTRE SECTORES/SECÇÕES

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	38	43,7	73,1	73,1
NÃO	2	14	16,1	26,9	100,0
	0	35	40,2	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 52 Missing cases 35

## FREQ.40.4) REUDESEC REUNIÕES DE SECTOR/SECÇÃO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	44	50,6	80,0	80,0
NÃO	2	11	12,6	20,0	100,0
	0	32	36,8	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 55 Missing cases 32

## FREQ.40.5) COMNINT COMUNIC ATRAV NOTAS INTERNAS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	43	49,4	78,2	78,2
NÃO	2	12	13,8	21,8	100,0
	0	32	36,8	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 55 Missing cases 32

## FREQ.40.6) BOLETINF BOLETIM INFORMATIVO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	48	55,2	85,7	85,7
NÃO	2	8	9,2	14,3	100,0
	0	31	35,6	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 56 Missing cases 31

### QUEST 15.1) A EMPRESA TEM SOFRIDO MUDANÇAS

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	0.0	0.0	0.0	0.0	20.0
POUCO	0.0	0.0	5.6	2.7	20.0
MODERADA/	40.0	20.0	16.7	2.7	40.0
MUITO	60.0	80.0	77.8	94.6	20.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	0.0	0.0	0.0	0.0	14.3
POUCO	0.0	2.5	0.0	0.0	28.6
MODERADA/	0.0	5.0	23.1	21.4	42.9
MUITO	100.0	92.5	76.9	78.6	14.3
TOTAL	100	100	100	100	100

POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
NADA	3.6	0.0
POUCO	7.1	2.1
MODERADA/	28.6	6.4
MUITO	60.7	91.5
TOTAL	100	100

POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
NADA	14.3	0.0	0.0	-	0.0	0.0	0.0	0.0
POUCO	28.6	0.0	0.0	-	0.0	0.0	0.0	2.7
MODERADA/	28.6	50.0	100.0	-	0.0	20.0	6.7	8.1
MUITO	28.6	50.0	0.0	-	100.0	80.0	93.3	89.2
TOTAL	100	100	100	-	100	100	100	100



### QUEST 15.3) A SUA OPINIÃO É SOLICITADA QUANDO ALGO TEM DE SER MUDADO

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	60.0	25.0	41.2	27.3	100.0
POUCO	20.0	0.0	52.9	36.4	0.0
MODERADA/	20.0	50.0	5.9	33.3	0.0
MUITO	0.0	25.0	0.0	3.0	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	100.0	25.0	72.7	35.7	71.4
POUCO	0.0	38.9	18.2	35.7	28.6
MODERADA/	0.0	30.6	9.1	28.6	0.0
MUITO	0.0	5.6	0.0	0.0	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
NADA	48.1	35.7
POUCO	25.9	38.1
MODERADA/	22.2	23.8
MUITO	3.7	2.4
TOTAL	100	100

POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
NADA	71.4	50.0	50.0	-	50.0	20.0	30.8	42.4
POUCO	14.3	50.0	0.0	-	50.0	50.0	46.2	27.3
MODERADA/	14.3	0.0	50.0	-	0.0	20.0	23.1	27.3
MUITO	0.0	0.0	0.0	-	0.0	10.0	0.0	3.0
TOTAL	100	100	100	-	100	100	100	100

## QUEST 15.4) TEM SIDO SUFICIENTEMENTE INFORMADO

## POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	40.0	0.0	11.1	5.9	20.0
POUCO	40.0	25.0	33.3	23.5	60.0
MODERADA/	20.0	75.0	55.6	55.9	20.0
MUITO	0.0	0.0	0.0	14.7	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

## POR HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	0.0	2.7	25.0	28.6	14.3
POUCO	100.0	27.0	41.7	14.3	57.1
MODERADA/	0.0	56.8	33.3	57.1	28.6
MUITO	0.0	13.5	0.0	0.0	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

## POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
NADA	21.4	7.0
POUCO	35.7	27.9
MODERADA/	39.3	55.8
MUITO	3.6	9.3
TOTAL	100	100

## POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
NADA	14.3	0.0	50.0	-	50.0	0.0	13.3	12.1
POUCO	42.9	50.0	0.0	-	0.0	30.0	33.3	30.3
MODERADA/	42.9	50.0	50.0	-	50.0	60.0	46.7	48.5
MUITO	0.0	0.0	0.0	-	0.0	10.0	6.7	9.1
TOTAL	100	100	100	-	100	100	100	100

























**QUEST 35. CONSIDERA QUE NA EMPRESA (ACESSO À INFORMAÇÃO):  
(RESPOSTAS POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO)**

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PROF. SEMI QUALIFIC.	PRATIC/ APRENDIZ.
CIRCULA SUFIC. INFORMAÇÃO	50.0	50.0	46.7	33.3	80.0
APENAS CHEFIA TEM ACESSO	50.0	0.0	13.3	13.9	20.0
CHEFES PREOCUP. DIVULGAR	0.0	50.0	40.0	52.8	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

**QUEST 36. DE QUE FORMA SE CONSIDERA INFORMADO SOBRE O QUE SE PASSA  
NA EMPRESA? (RESPOSTAS POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO)**

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PROF. SEMI QUALIFIC.	PRATIC/ APRENDIZ.
BASTANTE INFORMADO	0.0	0.0	4.8	5.7	0.0
NORMALM. INFORM. SUFICI.	20.0	40.0	23.8	40.0	20.0
MEDIANAMENTE INFORMADO	40.0	40.0	47.6	34.3	80.0
MENOS QUE O NECESSÁRIO	40.0	20.0	19.0	17.1	0.0
MUITO MENOS QUE O NECESS.	0.0	0.0	4.8	2.9	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

**QUEST 37. É HABITUAL PARTICIPAR EM REUNIÕES?**

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PROF. SEMI/ QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
SIM	80.0	60.0	57.1	81.1	0.0
NÃO	20.0	40.0	42.9	18.9	100.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
SIM	0.0	76.2	57.1	78.6	28.6
NÃO	100.0	23.8	42.9	21.4	71.4
TOTAL	100	100	100	100	100

POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25
SIM	14.3	100.0	50.0	0.0	100.0	70.0	77.8
NÃO	85.7	0.0	50.0	100.0	0.0	30.0	22.2
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100

POR INTERESSE DAS REUNIÕES EM QUE PARTICIPA(QUEST 38.)

	MT INTER. E AUXILIA.	MODER.	PERDA DE TEMPO
SIM	80.0	73.5	33.3
NÃO	20.0	26.5	66.7
TOTAL	100	100	100

ANEXO G  
RECURSOS HUMANOS

- ◆ QUADROS DE FREQUÊNCIAS RELATIVAS ÀS QUESTÕES:
  - 12. SATISFAÇÃO;
  - 13. IDENTIFICAÇÃO COM OS OBJECTIVOS:
    - DO GRUPO DE TRABALHO;
    - DO SECTOR/SECÇÃO EM QUE TRABALHA;
    - DA EMPRESA.
  - 14. ASPECTOS VALORIZADOS NA PROCURA DE UM NOVO EMPREGO;
  - 45. QUALIDADES REQUERIDAS AOS DIRIGENTES EMPRESARIAIS;
  - 46. QUALIDADES REQUERIDAS ÀS CHEFIAS INTERMÉDIAS;
  - 47. QUALIDADES REQUERIDAS AO NÍVEL DA EXECUÇÃO;
  - 48. ACÇÕES DE FORMAÇÃO FREQUENTADAS NOS 2 ÚLTIMOS ANOS?;
  - 49. ONDE FOI MINISTRADA A FORMAÇÃO;
  - 50. ALTERAÇÕES PROCESSADAS APÓS A FORMAÇÃO;
  - 51. CRITÉRIOS PERCEPCIONADAS NAS RECOMPENSAS/PROMOÇÕES;
  - 52. CRITÉRIOS DESEJADOS NAS RECOMPENSAS/PROMOÇÕES.
- ◆ CRUZAMENTOS DAS RESPOSTAS ÀS QUESTÕES ANTERIORES COM ALGUMAS VARIÁVEIS INDEPENDENTES.

(CONTINUA)

(CONTINUAÇÃO)

- ◆ INFORMAÇÃO COLHIDA NOS BALANÇOS SOCIAIS (1991,1992, 1993 E 1994) E NOS DOSSIERS DE CANDIDATURA AO PEX 1994 E 1995:
  - MOVIMENTO DE SAÍDAS DE PESSOAL COM CONTRATO PERMANENTE;
  - PROMOÇÕES/CATEGORIAS/CRITÉRIOS DO BALANÇO SOCIAL;
  - FORMAÇÃO PROFISSIONAL;
  - TEMPO DE TRABALHO;
  - HIGIENE E SEGURANÇA;
  - ENCARGOS COM PESSOAL E LEQUE SALARIAL;
  - REPARTIÇÃO DE EFECTIVOS POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO:
    - EM VALORES ABSOLUTOS;
    - EM PERCENTAGEM;
  - ESTRUTURA ETÁRIA DOS EFECTIVOS:
    - EM VALORES ABSOLUTOS;
    - EM PERCENTAGEM;
  - NÍVEL DE ANTIGUIDADE DO PESSOAL:
    - EM VALORES ABSOLUTOS;
    - EM PERCENTAGEM;
  - ESTRUTURA DO PESSOAL POR NÍVEIS DE HABILITAÇÃO:
    - EM VALORES ABSOLUTOS;
    - EM PERCENTAGEM;
  - REPARTIÇÃO DOS EFECTIVOS POR VÍNCULO CONTRATUAL.

## FREQ.12.1) RELPECOL RELAÇÕES PESSOAIS COM COLEGAS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	4	4,6	5,6	5,6
POUCO	2	9	10,3	12,7	18,3
MODERADAMENTE	3	36	41,4	50,7	69,0
MUITO	4	22	25,3	31,0	100,0
	0	16	18,4	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 71 Missing cases 16

## FREQ.12.2) RELCHPES RELAÇÕES CHEFIAS/PESSOAL

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	5	5,7	7,6	7,6
POUCO	2	14	16,1	21,2	28,8
MODERADAMENTE	3	29	33,3	43,9	72,7
MUITO	4	18	20,7	27,3	100,0
	0	21	24,1	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 66 Missing cases 21

## FREQ. 12.3) CONTRB CONTEÚDO DO TRABALHO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	5	5,7	8,5	8,5
POUCO	2	12	13,8	20,3	28,8
MODERADAMENTE	3	30	34,5	50,8	79,7
MUITO	4	12	13,8	20,3	100,0
	0	28	32,2	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 59 Missing cases 28

## FREQ.12.4) TRBEQUIP TRABALHO EM EQUIPA

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	5	5,7	8,1	8,1
POUCO	2	11	12,6	17,7	25,8
MODERADAMENTE	3	26	29,9	41,9	67,7
MUITO	4	20	23,0	32,3	100,0
	0	25	28,7	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 62 Missing cases 25

## FREQ.12.5) RECNHTRB RECONHECIMENTO P/TRABALHO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	16	18,4	24,6	24,6
POUCO	2	21	24,1	32,3	56,9
MODERADAMENTE	3	15	17,2	23,1	80,0
MUITO	4	13	14,9	20,0	100,0
	0	22	25,3	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 65 Missing cases 22

## FREQ.12.6) CONDFSTR CONDIÇÕES FÍSICAS TRABALHO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	14	16,1	21,9	21,9
POUCO	2	17	19,5	26,6	48,4
MODERADAMENTE	3	25	28,7	39,1	87,5
MUITO	4	8	9,2	12,5	100,0
	0	23	26,4	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 64 Missing cases 23

## FREQ.12.7) QUADGCH QUALIDADE DIR/GER/CHEFES

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	10	11,5	16,1	16,1
POUCO	2	15	17,2	24,2	40,3
MODERADAMENTE	3	30	34,5	48,4	88,7
MUITO	4	7	8,0	11,3	100,0
	0	25	28,7	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 62 Missing cases 25

## FREQ.12.8) SEGEMPRG SEGURANÇA DE EMPREGO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	13	14,9	19,4	19,4
POUCO	2	14	16,1	20,9	40,3
MODERADAMENTE	3	36	41,4	53,7	94,0
MUITO	4	4	4,6	6,0	100,0
	0	20	23,0	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 67 Missing cases 20

## FREQ.12.9) SALARIOS SALÁRIOS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	24	27,6	35,3	35,3
POUCO	2	26	29,9	38,2	73,5
MODERADAMENTE	3	17	19,5	25,0	98,5
MUITO	4	1	1,1	1,5	100,0
	0	19	21,8	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 68 Missing cases 19

## FREQ.12.10) REGSOCIA REGALIAS SOCIAIS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	14	16,1	21,9	21,9
POUCO	2	22	25,3	34,4	56,3
MODERADAMENTE	3	25	28,7	39,1	95,3
MUITO	4	3	3,4	4,7	100,0
	0	23	26,4	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 64 Missing cases 23

## FREQ.12.11) OPORTPRO OPORTUNIDADES DE PROMOÇÃO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	25	28,7	40,3	40,3
POUCO	2	24	27,6	38,7	79,0
MODERADAMENTE	3	11	12,6	17,7	96,8
MUITO	4	2	2,3	3,2	100,0
	0	25	28,7	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 62 Missing cases 25

## FREQ.12.12) OPOAPRDP OPORT APRENDER/DESENV. PESS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	6	6,9	9,8	9,8
POUCO	2	19	21,8	31,1	41,0
MODERADAMENTE	3	28	32,2	45,9	86,9
MUITO	4	8	9,2	13,1	100,0
	0	26	29,9	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 61 Missing cases 26

## FREQ.12.13) NUHORTRB Nº HORAS DE TRABALHO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	6	6,9	8,7	8,7
POUCO	2	17	19,5	24,6	33,3
MODERADAMENTE	3	35	40,2	50,7	84,1
MUITO	4	11	12,6	15,9	100,0
	0	18	20,7	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 69 Missing cases 18

## FREQ.12.14) FLHPRTRB FLEX HORÁRIA PREST TRABALHO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	17	19,5	28,3	28,3
POUCO	2	7	8,0	11,7	40,0
MODERADAMENTE	3	25	28,7	41,7	81,7
MUITO	4	11	12,6	18,3	100,0
	0	27	31,0	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 60 Missing cases 27

## FREQ.12.15) ENVPMUD ENVOLV PESSOAS NA MUDANÇA

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	7	8,0	10,8	10,8
POUCO	2	20	23,0	30,8	41,5
MODERADAMENTE	3	32	36,8	49,2	90,8
MUITO	4	6	6,9	9,2	100,0
	0	22	25,3	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 65 Missing cases 22

## FREQ.13.1) GRUPOTRB GRUPO DE TRABALHO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	4	4,6	6,3	6,3
POUCO	2	11	12,6	17,5	23,8
MODERADAMENTE	3	34	39,1	54,0	77,8
MUITO	4	14	16,1	22,2	100,0
	0	24	27,6	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	63	Missing cases	24		

## FREQ.13.2) SECC\_TRB SECTOR/SECÇÃO EM QUE TRABALHA

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	4	4,6	6,1	6,1
POUCO	2	17	19,5	25,8	31,8
MODERADAMENTE	3	35	40,2	53,0	84,8
MUITO	4	10	11,5	15,2	100,0
	0	21	24,1	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	66	Missing cases	21		

## FREQ.13.3) EMPRESA EMPRESA

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	6	6,9	9,8	9,8
POUCO	2	15	17,2	24,6	34,4
MODERADAMENTE	3	30	34,5	49,2	83,6
MUITO	4	10	11,5	16,4	100,0
	0	26	29,9	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	61	Missing cases	26		

## FREQ.14.1) TRINTVAR TRAB INTERESSANTE/VARIADO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	1	1,1	1,4	1,4
POUCO	2	1	1,1	1,4	2,9
MODERADAMENTE	3	15	17,2	21,7	24,6
MUITO	4	52	59,8	75,4	100,0
	0	18	20,7	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 69 Missing cases 18

## FREQ.14.2) PERMINIC PERMITISSE INICIATIVA/AUTON

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
POUCO	2	1	1,1	1,5	1,5
MODERADAMENTE	3	24	27,6	36,9	38,5
MUITO	4	40	46,0	61,5	100,0
	0	22	25,3	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 65 Missing cases 22

## FREQ.14.3) PERMAPRD PERMIT. APRENDER NOVAS COISAS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
POUCO	2	1	1,1	1,5	1,5
MODERADAMENTE	3	9	10,3	13,6	15,2
MUITO	4	56	64,4	84,8	100,0
	0	21	24,1	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 66 Missing cases 21

## FREQ.14.4) BEM\_PAGO FOSSE BEM PAGO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
POUCO	2	1	1,1	1,5	1,5
MODERADAMENTE	3	5	5,7	7,5	9,0
MUITO	4	61	70,1	91,0	100,0
	0	20	23,0	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	67	Missing cases	20		

## FREQ.14.5) AMBPARTC AMBIENTE SUAS OPINIÕES CONTEM

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
MODERADAMENTE	3	13	14,9	19,1	19,1
MUITO	4	55	63,2	80,9	100,0
	0	19	21,8	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	68	Missing cases	19		

## FREQ.14.6) SEG\_EMPR EXIST SEGURANGA EMPREGO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
MODERADAMENTE	3	1	1,1	1,5	1,5
MUITO	4	67	77,0	98,5	100,0
	0	19	21,8	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	68	Missing cases	19		

## FREQ.14.7) BOMRELCL BOM RELACIONAMENTO COLEGAS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
MODERADAMENTE	3	3	3,4	4,3	4,3
MUITO	4	66	75,9	95,7	100,0
	0	18	20,7	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	69	Missing cases	18		

## FREQ.14.8) HORARCON HORÁRIO CONVENIENTE

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
MODERADAMENTE	3	18	20,7	27,3	27,3
MUITO	4	48	55,2	72,7	100,0
	0	21	24,1	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	66	Missing cases	21		

## FREQ.14.9) OPORPROM OPORTUNIDADES PROMOÇÃO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
POUCO	2	3	3,4	4,4	4,4
MODERADAMENTE	3	13	14,9	19,1	23,5
MUITO	4	52	59,8	76,5	100,0
	0	19	21,8	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	68	Missing cases	19		

## FREQ.14.10) BCOND FIS BOAS CONDIÇÕES FÍS. TRABALHO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
POUCO	2	1	1,1	1,5	1,5
MODERADAMENTE	3	2	2,3	2,9	4,4
MUITO	4	65	74,7	95,6	100,0
	0	19	21,8	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	68	Missing cases	19		

## FREQ.45.1) CONHTECN CONHº TÉCNICOS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	3	3,4	6,0	6,0
POUCO	2	1	1,1	2,0	8,0
MODERADAMENTE	3	15	17,2	30,0	38,0
MUITO	4	31	35,6	62,0	100,0
	0	37	42,5	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	50	Missing cases	37		

## FREQ.45.2) C\_RELHUM CONHº RELAÇÕES HUMANAS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	2	2,3	4,0	4,0
POUCO	2	3	3,4	6,0	10,0
MODERADAMENTE	3	12	13,8	24,0	34,0
MUITO	4	33	37,9	66,0	100,0
	0	37	42,5	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	50	Missing cases	37		

## FREQ.45.3) CONHJURI CONHº JURÍDICOS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	3	3,4	6,4	6,4
POUCO	2	9	10,3	19,1	25,5
MODERADAMENTE	3	22	25,3	46,8	72,3
MUITO	4	13	14,9	27,7	100,0
	0	40	46,0	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 47 Missing cases 40

## FREQ.45.4) EXPERDIR EXPERIÊNCIA DIRECÇÃO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
POUCO	2	6	6,9	12,8	12,8
MODERADAMENTE	3	10	11,5	21,3	34,0
MUITO	4	31	35,6	66,0	100,0
	0	40	46,0	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 47 Missing cases 40

## FREQ.45.5) DIAL\_MOT CAPACID DIALOGAR/MOTIVAR TRABALHD

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
POUCO	2	6	6,9	10,9	10,9
MODERADAMENTE	3	9	10,3	16,4	27,3
MUITO	4	40	46,0	72,7	100,0
	0	32	36,8	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 55 Missing cases 32

## FREQ.45.6) VISA0\_LP CAPACID VER PROBLEMAS A LONGO PRAZO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	1	1,1	1,9	1,9
POUCO	2	3	3,4	5,8	7,7
MODERADAMENTE	3	17	19,5	32,7	40,4
MUITO	4	31	35,6	59,6	100,0
	0	35	40,2	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 52 Missing cases 35

## FREQ.45.7) DISCRESP CAPACID IMPÔR DISCIPLINA/RESPEITO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
POUCO	2	4	4,6	8,2	8,2
MODERADAMENTE	3	28	32,2	57,1	65,3
MUITO	4	17	19,5	34,7	100,0
	0	38	43,7	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 49 Missing cases 38

## FREQ.45.8) PARTINFO CAP PARTILH INFORM E OUVIR SUBORDIN

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	2	2,3	3,7	3,7
POUCO	2	3	3,4	5,6	9,3
MODERADAMENTE	3	16	18,4	29,6	38,9
MUITO	4	33	37,9	61,1	100,0
	0	33	37,9	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 54 Missing cases 33

## FREQ.45.9) DELEGDEC CAPACID DELEGAR DECISÕES

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	1	1,1	1,9	1,9
POUCO	2	1	1,1	1,9	3,7
MODERADAMENTE	3	15	17,2	27,8	31,5
MUITO	4	37	42,5	68,5	100,0
	0	33	37,9	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 54 Missing cases 33

## FREQ.46.1) CONTECF0 CONHº TÉCN ADQUIRIDO FORMAÇÃO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	1	1,1	2,0	2,0
POUCO	2	2	2,3	4,0	6,0
MODERADAMENTE	3	18	20,7	36,0	42,0
MUITO	4	29	33,3	58,0	100,0
	0	37	42,5	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 50 Missing cases 37

## FREQ.46.2) EXPPROFI EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	1	1,1	1,6	1,6
POUCO	2	4	4,6	6,6	8,2
MODERADAMENTE	3	21	24,1	34,4	42,6
MUITO	4	35	40,2	57,4	100,0
	0	26	29,9	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 61 Missing cases 26

## FREQ.46.3) LEALDDIR LEALDADE À DIRECÇÃO E À EMPRESA

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
POUCO	2	2	2,3	3,6	3,6
MODERADAMENTE	3	22	25,3	40,0	43,6
MUITO	4	31	35,6	56,4	100,0
	0	32	36,8	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 55 Missing cases 32

## FREQ.46.4) IMP\_DISC CAPACIDADE IMPÔR DISCIPLINA

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	1	1,1	1,9	1,9
POUCO	2	3	3,4	5,8	7,7
MODERADAMENTE	3	30	34,5	57,7	65,4
MUITO	4	18	20,7	34,6	100,0
	0	35	40,2	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 52 Missing cases 35

## FREQ.46.5) ENSAPOIA CAPACID ENSINAR/APOIAR SUBORDIN

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	1	1,1	1,7	1,7
POUCO	2	3	3,4	5,1	6,8
MODERADAMENTE	3	15	17,2	25,4	32,2
MUITO	4	40	46,0	67,8	100,0
	0	28	32,2	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 59 Missing cases 28

## FREQ.46.6) LID\_TRAB CAPACID LIDAR COM TRABALHADORES

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
POUCO	2	2	2,3	3,6	3,6
MODERADAMENTE	3	13	14,9	23,2	26,8
MUITO	4	41	47,1	73,2	100,0
	0	31	35,6	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 56 Missing cases 31

## FREQ.46.7) INFOCOMU CAPACID INFORMAÇÃO/COMUNICAÇÃO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
POUCO	2	3	3,4	5,6	5,6
MODERADAMENTE	3	20	23,0	37,0	42,6
MUITO	4	31	35,6	57,4	100,0
	0	33	37,9	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 54 Missing cases 33

## FREQ.46.8) DELEGDEC CAPACIDADE DELEGAR DECISÕES

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
POUCO	2	3	3,4	5,5	5,5
MODERADAMENTE	3	20	23,0	36,4	41,8
MUITO	4	32	36,8	58,2	100,0
	0	32	36,8	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 55 Missing cases 32

## FREQ.47.1) TARSIMPL CAPAC REALIZ TAREFAS SIMPL E REPETITIVAS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	1	1,1	1,9	1,9
POUCO	2	3	3,4	5,7	7,5
MODERADAMENTE	3	24	27,6	45,3	52,8
MUITO	4	25	28,7	47,2	100,0
	0	34	39,1	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 53 Missing cases 34

## FREQ.47.2) INI\_RESP CAPAC INICIATIVA, SENTIDO RESPONSABILIDADE

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
MODERADAMENTE	3	20	23,0	34,5	34,5
MUITO	4	38	43,7	65,5	100,0
	0	29	33,3	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 58 Missing cases 29

## FREQ.47.3) ADEQ\_MUD CAPACIDADE ADEQUAÇÃO À MUDANÇA

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
POUCO	2	1	1,1	1,8	1,8
MODERADAMENTE	3	20	23,0	35,1	36,8
MUITO	4	36	41,4	63,2	100,0
	0	30	34,5	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 57 Missing cases 30

## FREQ.47.4) OBEDDISC CAP DE OBEDIÊNCIA E DISCIPLINA

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
POUCO	2	4	4,6	7,7	7,7
MODERADAMENTE	3	23	26,4	44,2	51,9
MUITO	4	25	28,7	48,1	100,0
	0	35	40,2	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	52	Missing cases	35		

## FREQ.47.5) TRBGRUPO CAPACIDADE TRABALHAR EM GRUPO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
POUCO	2	4	4,6	6,9	6,9
MODERADAMENTE	3	15	17,2	25,9	32,8
MUITO	4	39	44,8	67,2	100,0
	0	29	33,3	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	58	Missing cases	29		

## FREQ.47.6) ESP\_COMP ESPÍRITO DE COMPETIÇÃO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	2	2,3	3,5	3,5
POUCO	2	5	5,7	8,8	12,3
MODERADAMENTE	3	24	27,6	42,1	54,4
MUITO	4	26	29,9	45,6	100,0
	0	30	34,5	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	57	Missing cases	30		

## FREQ.47.7) DISP\_APR DISPONIBILIDADE PARA APRENDER

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
MODERADAMENTE	3	17	19,5	29,8	29,8
MUITO	4	40	46,0	70,2	100,0
	0	30	34,5	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 57 Missing cases 30

## FREQ. 48. FREFOR2A FREQ ACÇÕES FORMAÇÃO ÚLTIMOS 2 ANOS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	63	72,4	79,7	79,7
NÃO	2	16	18,4	20,3	100,0
	0	8	9,2	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 79 Missing cases 8

## FREQ.49.1) EMPRNOPT FORMAÇÃO EMPRESA E NO POSTO TRABALHO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	21	24,1	32,8	32,8
NÃO	2	43	49,4	67,2	100,0
	0	23	26,4	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 64 Missing cases 23

## FREQ.49.2) EMPRFOPT FORMAÇÃO EMPRESA E FORA POSTO TRABALHO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	50	57,5	79,4	79,4
NÃO	2	13	14,9	20,6	100,0
	0	24	27,6	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 63 Missing cases 24

## FREQ.49.3) FORAEMPR FORMAÇÃO FORA DA EMPRESA

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	14	16,1	22,2	22,2
NÃO	2	49	56,3	77,8	100,0
	0	24	27,6	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	63	Missing cases	24		

## FREQ.50.1) MEFICTRB MAIS EFICIENTE NO TRABALHO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	53	60,9	89,8	89,8
NÃO	2	6	6,9	10,2	100,0
	0	28	32,2	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	59	Missing cases	28		

## FREQ.50.2) MUDOU\_PT MUDOU PARA OUTRO POSTO TRABALHO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	16	18,4	30,2	30,2
NÃO	2	37	42,5	69,8	100,0
	0	34	39,1	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	53	Missing cases	34		

## FREQ.50.3) MUDCATPR MUDOU DE CATEGORIA PROFISSIONAL

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	5	5,7	10,0	10,0
NÃO	2	45	51,7	90,0	100,0
	0	37	42,5	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	50	Missing cases	37		

## FREQ.50.4) AUMSALAR SALÁRIO FOI AUMENTADO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	7	8,0	13,0	13,0
NÃO	2	47	54,0	87,0	100,0
	0	33	37,9	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 54 Missing cases 33

## FREQ.50.5) INSUFDES CONSIDERA FORMAÇÃO INSUFICIENTE/DESAJUSTADA

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	17	19,5	35,4	35,4
NÃO	2	31	35,6	64,6	100,0
	0	39	44,8	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 48 Missing cases 39

## FREQ.51.1) COMPETEN COMPETÊNCIA

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	4	4,6	7,4	7,4
POUCO	2	14	16,1	25,9	33,3
MODERADAMENTE	3	23	26,4	42,6	75,9
MUITO	4	13	14,9	24,1	100,0
	0	33	37,9	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	54	Missing cases	33		

## FREQ.51.2) NIV\_FORM NÍVEL DE FORMAÇÃO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	3	3,4	5,8	5,8
POUCO	2	14	16,1	26,9	32,7
MODERADAMENTE	3	24	27,6	46,2	78,8
MUITO	4	11	12,6	21,2	100,0
	0	35	40,2	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	52	Missing cases	35		

## FREQ.51.3) RESULTCP RESULTADOS DE CURTO PRAZO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	5	5,7	10,0	10,0
POUCO	2	19	21,8	38,0	48,0
MODERADAMENTE	3	15	17,2	30,0	78,0
MUITO	4	11	12,6	22,0	100,0
	0	37	42,5	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	50	Missing cases	37		

## FREQ.51.4) ACTRABAL ACORDO COLECTIVO DE TRABALHO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	6	6,9	11,1	11,1
POUCO	2	15	17,2	27,8	38,9
MODERADAMENTE	3	21	24,1	38,9	77,8
MUITO	4	12	13,8	22,2	100,0
	0	33	37,9	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	54	Missing cases	33		

## FREQ.51.5) CAP\_GEST CAPACIDADES DE GESTÃO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	5	5,7	10,2	10,2
POUCO	2	12	13,8	24,5	34,7
MODERADAMENTE	3	21	24,1	42,9	77,6
MUITO	4	11	12,6	22,4	100,0
	0	38	43,7	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	49	Missing cases	38		

## FREQ.51.6) CRTSUBCH CRITÉRIOS SUBJECTIVOS DA CHEFIA

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	4	4,6	8,0	8,0
POUCO	2	6	6,9	12,0	20,0
MODERADAMENTE	3	22	25,3	44,0	64,0
MUITO	4	18	20,7	36,0	100,0
	0	37	42,5	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	50	Missing cases	37		

## FREQ.51.7) RAZ\_POLT RAZÕES POLÍTICAS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	22	25,3	45,8	45,8
POUCO	2	16	18,4	33,3	79,2
MODERADAMENTE	3	5	5,7	10,4	89,6
MUITO	4	5	5,7	10,4	100,0
	0	39	44,8	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	48	Missing cases	39		

## FREQ.51.8) DEDICEMP DEDICAÇÃO/EMPENHAMENTO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	6	6,9	11,8	11,8
POUCO	2	13	14,9	25,5	37,3
MODERADAMENTE	3	15	17,2	29,4	66,7
MUITO	4	17	19,5	33,3	100,0
	0	36	41,4	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	51	Missing cases	36		

## FREQ.51.9) ANTIGDDE ANTIGUIDADE

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	11	12,6	22,0	22,0
POUCO	2	16	18,4	32,0	54,0
MODERADAMENTE	3	12	13,8	24,0	78,0
MUITO	4	11	12,6	22,0	100,0
	0	37	42,5	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	50	Missing cases	37		

## FREQ.52.1) COMPETEN COMPETÊNCIA

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
POUCO	2	2	2,3	3,4	3,4
MODERADAMENTE	3	5	5,7	8,6	12,1
MUITO	4	51	58,6	87,9	100,0
	0	29	33,3	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	58	Missing cases	29		

## FREQ.52.2) NIV\_FORM NÍVEL DE FORMAÇÃO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
POUCO	2	2	2,3	3,8	3,8
MODERADAMENTE	3	29	33,3	54,7	58,5
MUITO	4	22	25,3	41,5	100,0
	0	34	39,1	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	53	Missing cases	34		

## FREQ.52.3) RESULTCP RESULTADOS DE CURTO PRAZO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
POUCO	2	5	5,7	10,2	10,2
MODERADAMENTE	3	27	31,0	55,1	65,3
MUITO	4	17	19,5	34,7	100,0
	0	38	43,7	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	49	Missing cases	38		

## FREQ.52.4) ACTRABAL ACORDO COLECTIVO DE TRABALHO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
POUCO	2	11	12,6	20,4	20,4
MODERADAMENTE	3	15	17,2	27,8	48,1
MUITO	4	28	32,2	51,9	100,0
	0	33	37,9	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	54	Missing cases	33		

## FREQ.52.5) CAP\_GEST CAPACIDADES DE GESTÃO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	1	1,1	2,0	2,0
POUCO	2	1	1,1	2,0	4,0
MODERADAMENTE	3	19	21,8	38,0	42,0
MUITO	4	29	33,3	58,0	100,0
	0	37	42,5	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	50	Missing cases	37		

## FREQ.52.6) CRTSUBCH CRITÉRIOS SUBJECTIVOS DA CHEFIA

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	8	9,2	16,3	16,3
POUCO	2	10	11,5	20,4	36,7
MODERADAMENTE	3	14	16,1	28,6	65,3
MUITO	4	17	19,5	34,7	100,0
	0	38	43,7	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	49	Missing cases	38		

## FREQ.52.7) RAZ\_POLT RAZÕES POLÍTICAS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	34	39,1	70,8	70,8
POUCO	2	7	8,0	14,6	85,4
MODERADAMENTE	3	4	4,6	8,3	93,8
MUITO	4	3	3,4	6,3	100,0
	0	39	44,8	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	48	Missing cases	39		

## FREQ.52.8) DEDICEMP DEDICAÇÃO/EMPENHAMENTO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	1	1,1	1,8	1,8
POUCO	2	2	2,3	3,5	5,3
MODERADAMENTE	3	9	10,3	15,8	21,1
MUITO	4	45	51,7	78,9	100,0
	0	30	34,5	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	57	Missing cases	30		

## FREQ.52.9) ANTIGDDE ANTIGUIDADE

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	3	3,4	5,8	5,8
POUCO	2	6	6,9	11,5	17,3
MODERADAMENTE	3	19	21,8	36,5	53,8
MUITO	4	24	27,6	46,2	100,0
	.	1	1,1	Missing	
	0	34	39,1	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	52	Missing cases	35		

**QUEST 13.1) IDENTIFICAÇÃO COM OS OBJECTIVOS DO GRUPO DE TRABALHO**

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRÁTIC./ APRENDIZ.
NADA	0.0	0.0	0.0	11.1	20.0
POUCO	44.4	0.0	22.2	11.1	0.0
MODERADA/	33.3	25.0	66.7	55.6	60.0
MUITO	22.2	75.0	11.1	22.2	20.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	0.0	10.0	0.0	0.0	14.3
POUCO	100.0	13.3	25.0	23.1	0.0
MODERADA/	0.0	53.3	58.3	53.8	57.1
MUITO	0.0	23.3	16.7	23.1	28.6
TOTAL	100	100	100	100	100

POR IDADE DO INQUIRIDO

	DE 18 A 24 ANOS	DE 25 A 29 ANOS	DE 30 A 34 ANOS	DE 35 A 39 ANOS	DE 40 A 44 ANOS	DE 45 A 49 ANOS	DE 50 A 54 ANOS	DE 55 A 59 ANOS
NADA	12.5	0.0	0.0	0.0	15.4	0.0	5.9	0.0
POUCO	0.0	0.0	0.0	42.9	15.4	10.0	17.6	40.0
MODERADA/	62.5	50.0	100.0	57.1	53.8	50.0	52.9	40.0
MUITO	25.0	50.0	0.0	0.0	15.4	40.0	23.5	20.0
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
NADA	3.6	8.6
POUCO	14.3	20.0
MODERADA/	64.3	45.7
MUITO	17.9	25.7
TOTAL	100	100

## POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
NADA	14.3	0.0	0.0	0.0	0.0	10.0	9.1	3.6
POUCO	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	40.0	27.3	10.7
MODERADA/	57.1	50.0	100.0	100.0	50.0	40.0	63.6	50.0
MUITO	28.6	50.0	0.0	0.0	0.0	10.0	0.0	35.7
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

## POR SITUAÇÃO CONTRATUAL

	A TERMO	PERMAN.
NADA	12.5	5.5
POUCO	0.0	20.0
MODERADA/	50.0	54.5
MUITO	37.5	20.0
TOTAL	100	100

### QUEST 13.2) IDENTIFICAÇÃO COM OBJECTIVOS SECTOR/SECÇÃO EM QUE TRABALHA

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	0.0	0.0	0.0	6.7	40.0
POUCO	40.0	0.0	23.5	30.0	0.0
MODERADA/	40.0	50.0	64.7	50.0	60.0
MUITO	20.0	50.0	11.8	13.3	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	0.0	6.3	0.0	0.0	28.6
POUCO	100.0	31.3	33.3	14.3	0.0
MODERADA/	0.0	43.8	66.7	71.4	42.9
MUITO	0.0	18.8	0.0	14.3	28.6
TOTAL	100	100	100	100	100

POR IDADE DO INQUIRIDO

	DE 18 A 24 ANOS	DE 25 A 29 ANOS	DE 30 A 34 ANOS	DE 35 A 39 ANOS	DE 40 A 44 ANOS	DE 45 A 49 ANOS	DE 50 A 54 ANOS	DE 55 A 59 ANOS
NADA	25.0	0.0	0.0	0.0	14.3	0.0	0.0	0.0
POUCO	25.0	0.0	0.0	22.2	28.6	25.0	26.7	40.0
MODERADA/	37.5	50.0	100.0	77.8	42.9	50.0	53.3	60.0
MUITO	12.5	50.0	0.0	0.0	14.3	25.0	20.0	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
NADA	7.4	5.1
POUCO	14.8	33.3
MODERADA/	63.0	46.2
MUITO	14.8	15.4
TOTAL	100	100

## POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
NADA	28.6	0.0	0.0	-	0.0	10.0	0.0	3.1
POUCO	14.3	0.0	50.0	-	50.0	30.0	45.5	18.8
MODERADA/	42.9	50.0	50.0	-	50.0	60.0	54.5	53.1
MUITO	14.3	50.0	0.0	-	0.0	0.0	0.0	25.0
TOTAL	100	100	100	-	100	100	100	100

## POR SITUAÇÃO CONTRATUAL

	A TERMO	PERMAN.
NADA	25.0	3.4
POUCO	12.5	27.6
MODERADA/	37.5	55.2
MUITO	25.0	13.8
TOTAL	100	100

### QUEST 13.3) IDENTIFICAÇÃO COM OS OBJECTIVOS DA EMPRESA

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	0.0	0.0	12.5	7.7	40.0
POUCO	40.0	25.0	18.8	26.9	0.0
MODERADA/	40.0	50.0	62.5	42.3	60.0
MUITO	20.0	25.0	6.3	23.1	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	0.0	13.8	0.0	0.0	28.6
POUCO	100.0	24.1	30.0	21.4	14.3
MODERADA/	0.0	41.4	60.0	57.1	57.1
MUITO	0.0	20.7	10.0	21.4	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR IDADE DO INQUIRIDO

	DE 18 A 24 ANOS	DE 25 A 29 ANOS	DE 30 A 34 ANOS	DE 35 A 39 ANOS	DE 40 A 44 ANOS	DE 45 A 49 ANOS	DE 50 A 54 ANOS	DE 55 A 59 ANOS
NADA	25.0	0.0	0.0	0.0	27.3	8.3	0.0	0.0
POUCO	12.5	50.0	0.0	12.5	18.2	16.7	35.7	60.0
MODERADA/	50.0	50.0	100.0	87.5	45.5	41.7	42.9	20.0
MUITO	12.5	0.0	0.0	0.0	9.1	33.3	21.4	20.0
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
NADA	11.1	8.8
POUCO	25.9	23.5
MODERADA/	48.1	50.0
MUITO	14.8	17.6
TOTAL	100	100

## POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
NADA	28.6	0.0	0.0	-	0.0	20.0	0.0	7.1
POUCO	28.6	0.0	0.0	-	50.0	30.0	30.0	21.4
MODERADA/	42.9	100.0	50.0	-	50.0	40.0	70.0	42.9
MUITO	0.0	0.0	50.0	-	0.0	10.0	0.0	28.6
TOTAL	100	100	100	-	100	100	100	100

## POR SITUAÇÃO CONTRATUAL

	A TERMO	PERMAN.
NADA	25.0	7.5
POUCO	25.0	24.5
MODERADA/	50.0	49.1
MUITO	0.0	18.9
TOTAL	100	100

### QUEST 45. QUALIDADES REQUERIDAS AOS DIRIGENTES EMPRESARIAIS (RESPOSTAS POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO)

#### 1) CONHECIMENTOS TÉCNICOS (financeiros, económicos, etc.)

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	0.0	0.0	8.3	9.5	0.0
POUCO	0.0	0.0	0.0	4.8	0.0
MODERADAMENTE	55.6	0.0	25.0	28.6	20.0
MUITO	44.4	100.0	66.7	57.1	80.0
TOTAL	100	100	100	100	100

#### 2) CONHECIMENTOS EM RELAÇÕES HUMANAS

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	0.0	0.0	8.3	4.8	0.0
POUCO	10.0	0.0	0.0	4.8	20.0
MODERADAMENTE	30.0	0.0	25.0	23.8	20.0
MUITO	60.0	100.0	66.7	66.7	60.0
TOTAL	100	100	100	100	100

#### 3) CONHECIMENTOS JURÍDICOS

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	10.0	0.0	9.1	5.3	0.0
POUCO	40.0	50.0	18.2	5.3	20.0
MODERADAMENTE	30.0	0.0	45.5	57.9	60.0
MUITO	20.0	50.0	27.3	31.6	20.0
TOTAL	100	100	100	100	100

#### 4) EXPERIÊNCIA DE DIRECÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
POUCO	30.0	0.0	0.0	15.0	0.0
MODERADAMENTE	10.0	0.0	30.0	25.0	20.0
MUITO	60.0	100.0	70.0	60.0	80.0
TOTAL	100	100	100	100	100

## 5) CAPACIDADE DE DIALOGAR E DE MOTIVAR OS TRABALHADORES

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
POUCO	20.0	0.0	7.7	12.5	0.0
MODERADAMENTE	0.0	0.0	15.4	20.8	40.0
MUITO	80.0	100.0	76.9	66.7	60.0
TOTAL	100	100	100	100	100

## 6) CAPACIDADE DE VER OS PROBLEMAS A LONGO PRAZO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	0.0	0.0	0.0	4.2	0.0
POUCO	10.0	0.0	10.0	4.2	0.0
MODERADAMENTE	30.0	0.0	10.0	37.5	80.0
MUITO	60.0	100.0	80.0	54.2	20.0
TOTAL	100	100	100	100	100

## 7) CAPACIDADE DE IMPÔR DISCIPLINA E RESPEITO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
POUCO	10.0	0.0	10.0	9.5	0.0
MODERADAMENTE	80.0	0.0	40.0	57.1	80.0
MUITO	10.0	100.0	50.0	33.3	20.0
TOTAL	100	100	100	100	100

## 8) CAPACIDADE DE PARTILHAR A INFORMAÇÃO E DE OUVIR OS SUBORDINADOS

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	20.0	0.0	0.0	0.0	0.0
POUCO	0.0	0.0	9.1	8.3	0.0
MODERADAMENTE	10.0	25.0	18.2	37.5	60.0
MUITO	70.0	75.0	72.7	54.2	40.0
TOTAL	100	100	100	100	100

## 9) CAPACIDADE DE DELEGAR DECISÕES

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	0.0	0.0	10.0	0.0	0.0
POUCO	10.0	0.0	0.0	0.0	0.0
MODERADAMENTE	40.0	0.0	0.0	40.0	20.0
MUITO	50.0	100.0	90.0	60.0	80.0
TOTAL	100	100	100	100	100

### QUEST 46. QUALIDADES REQUERIDAS ÀS CHEFIAS INTERMÉDIAS (RESPOSTAS POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO)

#### 1) CONHECIMENTO TÉCNICO ADQUIRIDO PELA FORMAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	0.0	0.0	7.1	0.0	0.0
POUCO	0.0	0.0	7.1	4.8	0.0
MODERADAMENTE	33.3	100.0	21.4	42.9	40.0
MUITO	66.7	0.0	64.3	52.4	60.0
TOTAL	100	100	100	100	100

#### 2) EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	0.0	0.0	5.9	0.0	0.0
POUCO	0.0	0.0	11.8	8.0	0.0
MODERADAMENTE	40.0	50.0	29.4	36.0	20.0
MUITO	60.0	50.0	52.9	56.0	80.0
TOTAL	100	100	100	100	100

#### 3) LEALDADE À DIRECÇÃO E À EMPRESA

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
POUCO	10.0	0.0	0.0	4.2	0.0
MODERADAMENTE	40.0	0.0	53.8	37.5	40.0
MUITO	50.0	100.0	46.2	58.3	60.0
TOTAL	100	100	100	100	100

#### 4) CAPACIDADE DE IMPÔR DISCIPLINA

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	0.0	0.0	7.7	0.0	0.0
POUCO	10.0	0.0	15.4	0.0	0.0
MODERADAMENTE	50.0	50.0	46.2	68.2	60.0
MUITO	40.0	50.0	30.8	31.8	40.0
TOTAL	100	100	100	100	100

## 5) CAPACIDADE DE ENSINAR E APOIAR OS SUBORDINADOS

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	0.0	0.0	0.0	4.0	0.0
POUCO	10.0	0.0	6.7	4.0	0.0
MODERADAMENTE	30.0	0.0	26.7	20.0	60.0
MUITO	60.0	100.0	66.7	72.0	40.0
TOTAL	100	100	100	100	100

## 6) CAPACIDADE DE LIDAR COM OS TRABALHADORES

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
POUCO	10.0	0.0	6.7	0.0	0.0
MODERADAMENTE	30.0	0.0	20.0	21.7	40.0
MUITO	60.0	100.0	73.3	78.3	60.0
TOTAL	100	100	100	100	100

## 7) CAPACIDADE DE INFORMAR E COMUNICAR

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
POUCO	10.0	0.0	15.4	0.0	0.0
MODERADAMENTE	30.0	0.0	15.4	47.8	20.0
MUITO	60.0	100.0	69.2	52.2	80.0
TOTAL	100	100	100	100	100

## 8) CAPACIDADE DE DELEGAR DECISÕES

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
POUCO	0.0	0.0	15.4	4.2	0.0
MODERADAMENTE	50.0	0.0	15.4	41.7	60.0
MUITO	50.0	100.0	69.2	54.2	40.0
TOTAL	100	100	100	100	100

### QUEST 47. QUALIDADES REQUERIDAS AO NÍVEL DA EXECUÇÃO (RESPOSTAS POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO)

#### 1) CAPACIDADE DE REALIZAR TAREFAS SIMPLES E REPETITIVAS

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	0.0	0.0	0.0	0.0	20.0
POUCO	11.1	0.0	9.1	4.0	0.0
MODERADAMENTE	55.6	33.3	45.5	36.0	80.0
MUITO	33.3	66.7	45.5	60.0	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

#### 2) CAPACIDADE DE INICIATIVA, SENTIDO DE RESPONSABILIDADE

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
POUCO	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
MODERADAMENTE	30.0	33.3	21.4	38.5	60.0
MUITO	70.0	66.7	78.6	61.5	40.0
TOTAL	100	100	100	100	100

#### 3) CAPACIDADE DE ADEQUAÇÃO ÀS MUDANÇAS

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
POUCO	0.0	0.0	8.3	0.0	0.0
MODERADAMENTE	30.0	0.0	16.7	48.1	40.0
MUITO	70.0	100.0	75.0	51.9	60.0
TOTAL	100	100	100	100	100

#### 4) CAPACIDADE DE OBEDIÊNCIA E DISCIPLINA

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
POUCO	22.2	0.0	9.1	4.0	0.0
MODERADAMENTE	55.6	50.0	45.5	40.0	40.0
MUITO	22.2	50.0	45.5	56.0	60.0
TOTAL	100	100	100	100	100

## 5) CAPACIDADE DE TRABALHAR EM GRUPO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
POUCO	10.0	0.0	9.1	6.9	0.0
MODERADAMENTE	20.0	0.0	18.2	27.6	60.0
MUITO	70.0	100.0	72.7	65.5	40.0
TOTAL	100	100	100	100	100

## 6) ESPÍRITO DE COMPETIÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	0.0	0.0	8.3	0.0	20.0
POUCO	10.0	0.0	0.0	15.4	0.0
MODERADAMENTE	50.0	0.0	50.0	38.5	60.0
MUITO	40.0	100.0	41.7	46.2	20.0
TOTAL	100	100	100	100	100

## 7) DISPONIBILIDADE PARA APRENDER

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
POUCO	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
MODERADAMENTE	40.0	0.0	27.3	29.6	40.0
MUITO	60.0	100.0	72.7	70.4	60.0
TOTAL	100	100	100	100	100

**QUEST 51.1) COMPETÊNCIA**

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI/ QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	0.0	33.3	9.1	8.0	0.0
POUCO	50.0	0.0	27.3	20.0	20.0
MODERADAMENTE	20.0	0.0	45.5	60.0	20.0
MUITO	30.0	66.7	18.2	12.0	60.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	0.0	7.4	33.3	0.0	0.0
POUCO	100.0	18.5	16.7	46.2	14.3
MODERADAMENTE	0.0	55.6	33.3	38.5	14.3
MUITO	0.0	18.5	16.7	15.4	71.4
TOTAL	100	100	100	100	100

POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
NADA	0.0	0.0	0.0	-	0.0	0.0	0.0	16.0
POUCO	14.3	0.0	50.0	-	50.0	33.3	10.0	32.0
MODERADAMENTE	28.6	100.0	50.0	-	50.0	66.7	60.0	28.0
MUITO	57.1	0.0	0.0	-	0.0	0.0	30.0	24.0
TOTAL	100	100	100	-	100	100	100	100

POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
NADA	9.1	6.3
POUCO	31.8	21.9
MODERADAMENTE	22.7	56.3
MUITO	36.4	15.6
TOTAL	100	100

**QUEST 51.2) NÍVEL DE FORMAÇÃO**

## POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI/ QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	0.0	0.0	16.7	4.2	0.0
POUCO	44.4	50.0	33.3	12.5	40.0
MODERADAMENTE	33.3	50.0	41.7	50.0	60.0
MUITO	22.2	0.0	8.3	33.3	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

## POR HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	0.0	4.0	16.7	7.7	0.0
POUCO	100.0	8.0	66.7	46.2	14.3
MODERADAMENTE	0.0	52.0	0.0	38.5	85.7
MUITO	0.0	36.0	16.7	7.7	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

## POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
NADA	0.0	0.0	0.0	#DIV/0!	0.0	0.0	9.1	9.1
POUCO	28.6	50.0	0.0	#DIV/0!	0.0	33.3	18.2	31.8
MODERADAMENTE	71.4	50.0	50.0	#DIV/0!	100.0	50.0	36.4	36.4
MUITO	0.0	0.0	50.0	#DIV/0!	0.0	16.7	36.4	22.7
TOTAL	100	100	100	#DIV/0!	100	100	100	100

## POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
NADA	13.6	0.0
POUCO	27.3	26.7
MODERADAMENTE	45.5	46.7
MUITO	13.6	26.7
TOTAL	100	100

### QUEST 51.3) RESULTADOS DE CURTO PRAZO

#### POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	0.0	0.0	14.3	5.3	40.0
POUCO	30.0	50.0	50.0	36.8	20.0
MODERADAMENTE	20.0	50.0	21.4	42.1	20.0
MUITO	50.0	0.0	14.3	15.8	20.0
TOTAL	100	100	100	100	100

#### POR HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	0.0	5.0	12.5	14.3	14.3
POUCO	100.0	40.0	37.5	42.9	14.3
MODERADAMENTE	0.0	35.0	37.5	21.4	28.6
MUITO	0.0	20.0	12.5	21.4	42.9
TOTAL	100	100	100	100	100

#### POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
NADA	28.6	0.0	0.0	-	0.0	0.0	10.0	10.0
POUCO	28.6	50.0	0.0	-	0.0	42.9	30.0	50.0
MODERADAMENTE	14.3	50.0	50.0	-	50.0	28.6	40.0	25.0
MUITO	28.6	0.0	50.0	-	50.0	28.6	20.0	15.0
TOTAL	100	100	100	-	100	100	100	100

#### POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
NADA	17.4	3.7
POUCO	30.4	44.4
MODERADAMENTE	26.1	33.3
MUITO	26.1	18.5
TOTAL	100	100

**QUEST 51.4) ACORDO COLECTIVO DE TRABALHO**

## POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	11.1	0.0	20.0	0.0	40.0
POUCO	33.3	33.3	46.7	13.6	20.0
MODERADAMENTE	44.4	33.3	20.0	50.0	40.0
MUITO	11.1	33.3	13.3	36.4	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

## POR HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	100.0	0.0	12.5	23.1	14.3
POUCO	0.0	16.0	62.5	30.8	28.6
MODERADAMENTE	0.0	44.0	25.0	38.5	42.9
MUITO	0.0	40.0	0.0	7.7	14.3
TOTAL	100	100	100	100	100

## POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATE 1 ANO	MAIS DE 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
NADA	28.6	0.0	0.0	-	0.0	0.0	11.1	11.5
POUCO	14.3	0.0	50.0	-	0.0	33.3	44.4	26.9
MODERADAMENTE	28.6	100.0	50.0	-	100.0	33.3	22.2	38.5
MUITO	28.6	0.0	0.0	-	0.0	33.3	22.2	23.1
TOTAL	100	100	100	-	100	100	100	100

## POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
NADA	16.7	6.7
POUCO	25.0	30.0
MODERADAMENTE	33.3	43.3
MUITO	25.0	20.0
TOTAL	100	100

**QUEST 51.5) CAPACIDADES DE GESTÃO**

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	10.0	50.0	16.7	5.0	0.0
POUCO	50.0	50.0	16.7	20.0	0.0
MODERADAMENTE	30.0	0.0	41.7	45.0	80.0
MUITO	10.0	0.0	25.0	30.0	20.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	100.0	4.8	33.3	7.1	0.0
POUCO	0.0	14.3	66.7	35.7	0.0
MODERADAMENTE	0.0	47.6	0.0	35.7	85.7
MUITO	0.0	33.3	0.0	21.4	14.3
TOTAL	100	100	100	100	100

POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
NADA	0.0	0.0	0.0	-	0.0	16.7	0.0	19.0
POUCO	0.0	50.0	0.0	-	50.0	16.7	44.4	23.8
MODERADAMENTE	71.4	50.0	100.0	-	50.0	16.7	33.3	38.1
MUITO	28.6	0.0	0.0	-	0.0	50.0	22.2	19.0
TOTAL	100	100	100	-	100	100	100	100

POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
NADA	14.3	7.1
POUCO	19.0	28.6
MODERADAMENTE	47.6	39.3
MUITO	19.0	25.0
TOTAL	100	100

**QUEST 51.6) CRITÉRIOS SUBJECTIVOS DE CHEFIA**

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	11.1	50.0	8.3	0.0	20.0
POUCO	33.3	0.0	8.3	9.1	0.0
MODERADAMENTE	11.1	50.0	41.7	50.0	80.0
MUITO	44.4	0.0	41.7	40.9	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	100.0	0.0	16.7	7.7	14.3
POUCO	0.0	8.7	33.3	15.4	0.0
MODERADAMENTE	0.0	43.5	33.3	46.2	57.1
MUITO	0.0	47.8	16.7	30.8	28.6
TOTAL	100	100	100	100	100

POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
NADA	14.3	0.0	0.0	-	0.0	0.0	0.0	14.3
POUCO	0.0	0.0	0.0	-	0.0	16.7	20.0	14.3
MODERADAMENTE	85.7	0.0	50.0	-	50.0	16.7	50.0	38.1
MUITO	0.0	100.0	50.0	-	50.0	66.7	30.0	33.3
TOTAL	100	100	100	-	100	100	100	100

POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
NADA	9.1	7.1
POUCO	9.1	14.3
MODERADAMENTE	36.4	50.0
MUITO	45.5	28.6
TOTAL	100	100

### QUEST 51.7) RAZÕES POLÍTICAS

#### POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	55.6	100.0	41.7	35.0	60.0
POUCO	33.3	0.0	41.7	35.0	20.0
MODERADAMENTE	11.1	0.0	0.0	15.0	20.0
MUITO	0.0	0.0	16.7	15.0	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

#### POR HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	100.0	35.0	42.9	61.5	42.9
POUCO	0.0	35.0	42.9	23.1	42.9
MODERADAMENTE	0.0	15.0	0.0	7.7	14.3
MUITO	0.0	15.0	14.3	7.7	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

#### POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
NADA	42.9	50.0	0.0	-	50.0	16.7	60.0	52.6
POUCO	42.9	50.0	50.0	-	50.0	50.0	20.0	26.3
MODERADAMENTE	14.3	0.0	50.0	-	0.0	0.0	0.0	15.8
MUITO	0.0	0.0	0.0	-	0.0	33.3	20.0	5.3
TOTAL	100	100	100	-	100	100	100	100

#### POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
NADA	47.6	44.4
POUCO	33.3	33.3
MODERADAMENTE	9.5	11.1
MUITO	9.5	11.1
TOTAL	100	100

## QUEST 51.8) DEDICAÇÃO/EMPENHAMENTO

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC/ APRENDIZ.
NADA	0.0	25.0	25.0	10.0	0.0
POUCO	30.0	0.0	25.0	30.0	20.0
MODERADAMENTE	50.0	0.0	25.0	30.0	20.0
MUITO	20.0	75.0	25.0	30.0	60.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	0.0	13.0	33.3	7.1	0.0
POUCO	100.0	17.4	33.3	35.7	14.3
MODERADAMENTE	0.0	30.4	16.7	35.7	28.6
MUITO	0.0	39.1	16.7	21.4	57.1
TOTAL	100	100	100	100	100

POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
NADA	0.0	0.0	0.0	-	0.0	33.3	10.0	13.6
POUCO	14.3	0.0	50.0	-	50.0	33.3	10.0	31.8
MODERADAMENTE	28.6	100.0	50.0	-	50.0	16.7	30.0	22.7
MUITO	57.1	0.0	0.0	-	0.0	16.7	50.0	31.8
TOTAL	100	100	100	-	100	100	100	100

POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
NADA	13.6	10.3
POUCO	31.8	20.7
MODERADAMENTE	27.3	31.0
MUITO	27.3	37.9
TOTAL	100	100

### QUEST 51.9) ANTIGUIDADE

#### POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	30.0	50.0	30.8	15.0	0.0
POUCO	30.0	50.0	30.8	25.0	60.0
MODERADAMENTE	30.0	0.0	23.1	25.0	20.0
MUITO	10.0	0.0	15.4	35.0	20.0
TOTAL	100	100	100	100	100

#### POR HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	100.0	14.3	28.6	35.7	0.0
POUCO	0.0	19.0	57.1	28.6	57.1
MODERADAMENTE	0.0	28.6	0.0	35.7	14.3
MUITO	0.0	38.1	14.3	0.0	28.6
TOTAL	100	100	100	100	100

#### POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
NADA	0.0	0.0	0.0	-	50.0	16.7	11.1	36.4
POUCO	42.9	50.0	0.0	-	50.0	50.0	22.2	27.3
MODERADAMENTE	28.6	50.0	100.0	-	0.0	16.7	22.2	18.2
MUITO	28.6	0.0	0.0	-	0.0	16.7	44.4	18.2
TOTAL	100	100	100	-	100	100	100	100

#### POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
NADA	31.8	14.3
POUCO	36.4	28.6
MODERADAMENTE	18.2	28.6
MUITO	13.6	28.6
TOTAL	100	100

## QUEST 52.1) COMPETÊNCIA

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
POUCO	0.0	0.0	13.3	0.0	0.0
MODERADAMENTE	10.0	0.0	0.0	12.0	20.0
MUITO	90.0	100.0	86.7	88.0	80.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
POUCO	0.0	3.6	12.5	0.0	0.0
MODERADAMENTE	0.0	10.7	0.0	7.1	14.3
MUITO	100.0	85.7	87.5	92.9	85.7
TOTAL	100	100	100	100	100

POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
NADA	0.0	0.0	0.0	-	0.0	0.0	0.0	0.0
POUCO	0.0	0.0	0.0	-	0.0	0.0	10.0	3.6
MODERADAMENTE	14.3	0.0	0.0	-	0.0	0.0	10.0	10.7
MUITO	85.7	100.0	100.0	-	100.0	100.0	80.0	85.7
TOTAL	100	100	100	-	100	100	100	100

POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
NADA	0.0	0.0
POUCO	7.4	0.0
MODERADAMENTE	11.1	6.5
MUITO	81.5	93.5
TOTAL	100	100

## QUEST 52.2) NÍVEL DE FORMAÇÃO

### POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
POUCO	11.1	0.0	0.0	4.2	0.0
MODERADAMENTE	66.7	100.0	50.0	41.7	80.0
MUITO	22.2	0.0	50.0	54.2	20.0
TOTAL	100	100	100	100	100

### POR HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
POUCO	0.0	3.7	0.0	8.3	0.0
MODERADAMENTE	0.0	44.4	66.7	50.0	100.0
MUITO	100.0	51.9	33.3	41.7	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

### POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
NADA	0.0	0.0	0.0	-	0.0	0.0	0.0	0.0
POUCO	0.0	0.0	50.0	-	0.0	0.0	0.0	4.2
MODERADAMENTE	85.7	100.0	0.0	-	50.0	28.6	55.6	54.2
MUITO	14.3	0.0	50.0	-	50.0	71.4	44.4	41.7
TOTAL	100	100	100	-	100	100	100	100

### POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
NADA	0.0	0.0
POUCO	4.2	3.4
MODERADAMENTE	66.7	44.8
MUITO	29.2	51.7
TOTAL	100	100

**QUEST 52.3) RESULTADOS DE CURTO PRAZO**

## POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
POUCO	20.0	0.0	9.1	5.0	20.0
MODERADAMENTE	60.0	66.7	36.4	60.0	60.0
MUITO	20.0	33.3	54.5	35.0	20.0
TOTAL	100	100	100	100	100

## POR HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
POUCO	0.0	4.5	16.7	15.4	14.3
MODERADAMENTE	0.0	50.0	83.3	53.8	57.1
MUITO	100.0	45.5	0.0	30.8	28.6
TOTAL	100	100	100	100	100

## POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
NADA	0.0	0.0	0.0	-	0.0	0.0	0.0	0.0
POUCO	14.3	50.0	0.0	-	0.0	16.7	12.5	4.5
MODERADAMENTE	57.1	50.0	50.0	-	100.0	50.0	62.5	50.0
MUITO	28.6	0.0	50.0	-	0.0	33.3	25.0	45.5
TOTAL	100	100	100	-	100	100	100	100

## POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
NADA	0.0	0.0
POUCO	13.6	7.4
MODERADAMENTE	59.1	51.9
MUITO	27.3	40.7
TOTAL	100	100

## QUEST 52.4) ACORDO COLECTIVO DE TRABALHO

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
POUCO	55.6	0.0	13.3	9.1	40.0
MODERADAMENTE	33.3	33.3	26.7	27.3	20.0
MUITO	11.1	66.7	60.0	63.6	40.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
POUCO	0.0	4.2	40.0	25.0	42.9
MODERADAMENTE	0.0	25.0	20.0	50.0	14.3
MUITO	100.0	70.8	40.0	25.0	42.9
TOTAL	100	100	100	100	100

POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
NADA	0.0	0.0	0.0	-	0.0	0.0	0.0	0.0
POUCO	28.6	50.0	50.0	-	0.0	12.5	37.5	12.0
MODERADAMENTE	14.3	50.0	0.0	-	100.0	12.5	25.0	32.0
MUITO	57.1	0.0	50.0	-	0.0	75.0	37.5	56.0
TOTAL	100	100	100	-	100	100	100	100

POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
NADA	0.0	0.0
POUCO	25.0	16.7
MODERADAMENTE	29.2	26.7
MUITO	45.8	56.7
TOTAL	100	100

**QUEST 52.5) CAPACIDADES DE GESTÃO**

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	0.0	0.0	0.0	4.8	0.0
POUCO	0.0	0.0	9.1	0.0	0.0
MODERADAMENTE	60.0	33.3	27.3	33.3	40.0
MUITO	40.0	66.7	63.6	61.9	60.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	0.0	4.3	0.0	0.0	0.0
POUCO	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
MODERADAMENTE	0.0	26.1	50.0	46.2	57.1
MUITO	0.0	69.6	50.0	53.8	42.9
TOTAL	100	100	100	100	100

POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
NADA	0.0	0.0	0.0	-	0.0	0.0	0.0	4.2
POUCO	0.0	0.0	0.0	-	0.0	0.0	0.0	4.2
MODERADAMENTE	28.6	100.0	50.0	-	0.0	33.3	85.7	25.0
MUITO	71.4	0.0	50.0	-	100.0	66.7	14.3	66.7
TOTAL	100	100	100	-	100	100	100	100

POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
NADA	0.0	3.6
POUCO	0.0	3.6
MODERADAMENTE	40.9	35.7
MUITO	59.1	57.1
TOTAL	100	100

### QUEST 52.6) CRITÉRIOS SUBJECTIVOS DE CHEFIA

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	33.3	0.0	18.2	9.1	20.0
POUCO	66.7	0.0	9.1	9.1	20.0
MODERADAMENTE	0.0	50.0	45.5	27.3	40.0
MUITO	0.0	50.0	27.3	54.5	20.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	100.0	8.3	16.7	27.3	14.3
POUCO	0.0	12.5	33.3	18.2	42.9
MODERADAMENTE	0.0	25.0	16.7	36.4	42.9
MUITO	0.0	54.2	33.3	18.2	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
NADA	14.3	0.0	100.0	-	50.0	14.3	0.0	17.4
POUCO	14.3	100.0	0.0	-	0.0	14.3	42.9	13.0
MODERADAMENTE	42.9	0.0	0.0	-	50.0	28.6	28.6	26.1
MUITO	28.6	0.0	0.0	-	0.0	42.9	28.6	43.5
TOTAL	100	100	100	-	100	100	100	100

POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
NADA	22.7	11.1
POUCO	22.7	18.5
MODERADAMENTE	27.3	29.6
MUITO	27.3	40.7
TOTAL	100	100

## QUEST 52.7) RAZÕES POLÍTICAS

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	55.6	100.0	75.0	65.0	100.0
POUCO	22.2	0.0	25.0	10.0	0.0
MODERADAMENTE	0.0	0.0	0.0	20.0	0.0
MUITO	22.2	0.0	0.0	5.0	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	100.0	61.9	57.1	83.3	85.7
POUCO	0.0	19.0	14.3	8.3	14.3
MODERADAMENTE	0.0	14.3	14.3	0.0	0.0
MUITO	0.0	4.8	14.3	8.3	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
NADA	71.4	100.0	100.0	-	100.0	60.0	28.6	78.3
POUCO	28.6	0.0	0.0	-	0.0	0.0	42.9	8.7
MODERADAMENTE	0.0	0.0	0.0	-	0.0	20.0	14.3	8.7
MUITO	0.0	0.0	0.0	-	0.0	20.0	14.3	4.3
TOTAL	100	100	100	-	100	100	100	100

POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
NADA	76.2	66.7
POUCO	9.5	18.5
MODERADAMENTE	9.5	7.4
MUITO	4.8	7.4
TOTAL	100	100

## QUEST 52.8) DEDICAÇÃO E EMPENHO

### POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	0.0	0.0	0.0	4.0	0.0
POUCO	11.1	0.0	0.0	4.0	0.0
MODERADAMENTE	22.2	20.0	23.1	12.0	0.0
MUITO	66.7	80.0	76.9	80.0	100.0
TOTAL	100	100	100	100	100

### POR HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	0.0	3.4	0.0	0.0	0.0
POUCO	0.0	3.4	0.0	7.7	0.0
MODERADAMENTE	0.0	17.2	14.3	15.4	14.3
MUITO	100.0	75.9	85.7	76.9	85.7
TOTAL	100	100	100	100	100

### POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
NADA	0.0	0.0	0.0	-	0.0	0.0	0.0	3.6
POUCO	0.0	0.0	0.0	-	0.0	16.7	0.0	3.6
MODERADAMENTE	0.0	0.0	0.0	-	50.0	16.7	20.0	17.9
MUITO	100.0	100.0	100.0	-	50.0	66.7	80.0	75.0
TOTAL	100	100	100	-	100	100	100	100

### POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
NADA	0.0	3.0
POUCO	4.2	3.0
MODERADAMENTE	20.8	12.1
MUITO	75.0	81.8
TOTAL	100	100

## QUEST 52.9) ANTIGUIDADE

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	0.0	0.0	0.0	8.7	20.0
POUCO	22.2	0.0	25.0	0.0	20.0
MODERADAMENTE	77.8	33.3	16.7	34.8	20.0
MUITO	0.0	66.7	58.3	56.5	40.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	0.0	8.0	0.0	0.0	14.3
POUCO	0.0	0.0	0.0	41.7	14.3
MODERADAMENTE	0.0	28.0	57.1	41.7	42.9
MUITO	100.0	64.0	42.9	16.7	28.6
TOTAL	100	100	100	100	100

POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
NADA	14.3	0.0	0.0	-	0.0	0.0	0.0	8.0
POUCO	14.3	50.0	50.0	-	100.0	0.0	0.0	4.0
MODERADAMENTE	14.3	50.0	50.0	-	0.0	57.1	57.1	32.0
MUITO	57.1	0.0	0.0	-	0.0	42.9	42.9	56.0
TOTAL	100	100	100	-	100	100	100	100

POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
NADA	4.3	6.9
POUCO	26.1	0.0
MODERADAMENTE	30.4	41.4
MUITO	39.1	51.7
TOTAL	100	100

## MOVIMENTO DE SAÍDAS DE PESSOAL COM CONTRATO PERMANENTE

	1991	1992	1993	1994
<b>QUADROS SUPERIORES</b>	4	3	2	4
• INICIATIVA TRABALHADOR	2	0	2	0
• INICIATIVA EMPRESA	0	0	0	0
• MÚTUO ACORDO	2	3	0	4
• OUTRAS	0	0	0	0
<b>QUADROS MÉDIOS</b>	9	5	5	11
• INICIATIVA TRABALHADOR	5	3	1	3
• INICIATIVA EMPRESA	2	0	0	0
• MÚTUO ACORDO	2	2	4	8
• OUTRAS	0	0	0	0
<b>QUADROS INTERMÉDIOS</b>	5	6	9	0
• INICIATIVA TRABALHADOR	0	0	0	0
• INICIATIVA EMPRESA	0	0	0	0
• MÚTUO ACORDO	5	6	9	0
• OUTRAS	0	0	0	0
<b>PROF. ALTA/ QUAL. E QUAL.</b>	6	21	18	15
• INICIATIVA TRABALHADOR	1	0	3	0
• INICIATIVA EMPRESA	0	0	0	0
• MÚTUO ACORDO	5	20	13	15
• OUTRAS	0	1	2	0
<b>PROFIS. SEMI-QUALIFICADOS</b>	31	94	35	1
• INICIATIVA TRABALHADOR	1	0	0	0
• INICIATIVA EMPRESA	0	0	0	0
• MÚTUO ACORDO	29	88	30	1
• OUTRAS	1	6	5	0
<b>PROFIS. NÃO QUALIFICADOS</b>	0	1	2	0
• INICIATIVA TRABALHADOR	0	0	0	0
• INICIATIVA EMPRESA	0	0	0	0
• MÚTUO ACORDO	0	0	1	0
• OUTRAS	0	1	1	0
<b>PRATICANTES/APRENDIZES</b>	7	0	0	0
• INICIATIVA TRABALHADOR	5	0	0	0
• INICIATIVA EMPRESA	0	0	0	0
• MÚTUO ACORDO	2	0	0	0
• OUTRAS	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	62	130	71	31
• INICIATIVA TRABALHADOR	14	3	6	3
• INICIATIVA EMPRESA	4	0	0	0
• MÚTUO ACORDO	43	119	57	28
• OUTRAS	1	8	8	0

FONTE: BALANÇO SOCIAL

## PROMOÇÕES/CATEGORIAS/CRITÉRIOS

	1991	1992	1993	1994
QUADROS SUPERIORES	0	0	0	0
• ANTIGUIDADE	0	0	0	0
• MÉRITO	0	0	0	0
• OUTRAS	0	0	0	0
QUADROS MÉDIOS	0	1	1	0
• ANTIGUIDADE	0	0	0	0
• MÉRITO	0	1	1	0
• OUTRAS	0	0	0	0
QUADROS INTERMÉDIOS	2	0	0	0
• ANTIGUIDADE	0	0	0	0
• MÉRITO	2	0	0	0
• OUTRAS	0	0	0	0
PROF. ALTA/ QUAL. E QUAL.	10	11	3	0
• ANTIGUIDADE	8	5	2	0
• MÉRITO	1	6	1	0
• OUTRAS	1	0	0	0
PROFIS. SEMI-QUALIFICADOS	148	0	0	0
• ANTIGUIDADE	2	0	0	0
• MÉRITO	0	0	0	0
• OUTRAS	146	0	0	0
PROFIS. NÃO QUALIFICADOS	0	0	2	0
• ANTIGUIDADE	0	0	2	0
• MÉRITO	0	0	0	0
• OUTRAS	0	0	0	0
PRATICANTES/APRENDIZES	0	0	0	0
• ANTIGUIDADE	0	0	0	0
• MÉRITO	0	0	0	0
• OUTRAS	0	0	0	0
TOTAL	160	12	6	0
• ANTIGUIDADE	10	5	4	0
• MÉRITO	3	7	2	0
• OUTRAS	147	0	0	0

FONTE: BALANÇO SOCIAL

## FORMAÇÃO PROFISSIONAL

## 1. NÚMERO DE PARTICIPANTES POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO E LOCAL DE REALIZAÇÃO

	1991	1992	1993	1994
DIRIGENTES	1	1	1	1
• INTERNAS	0	0	0	0
• EXTERNA	1	1	1	1
QUADROS SUPERIORES	18	21	22	13
• INTERNAS	2	16	17	3
• EXTERNAS	16	5	5	12
QUADROS MÉDIOS	34	32	36	61
• INTERNAS	8	14	18	42
• EXTERNAS	26	18	20	45
QUADROS INTERMÉDIOS.	40	36	38	10
• INTERNAS	12	12	18	7
• EXTERNAS	28	24	20	4
PROF. ALTA/ QUAL. E QUAL	171	150	130	56
• INTERNAS	123	131	121	37
• EXTERNAS	48	19	9	43
PROFIS. SEMI-QUALIFICADOS	302	271	198	83
• INTERNAS	292	261	191	77
• EXTERNAS	10	10	7	112
PROFIS. NÃO QUALIFICADOS	3	0	0	0
• INTERNAS	3	0	0	0
• EXTERNAS	0	0	0	0
PRATICANTES/APRENDIZES	0	0	0	0
• INTERNAS	0	0	0	0
• EXTERNAS	0	0	0	0
TOTAL	569	511	425	224
• INTERNAS	440	434	366	166
• EXTERNAS	129	77	59	117

FONTE: BALANÇO SOCIAL

## 2. OUTRA INFORMAÇÃO

	1991	1992	1993	1994
NÚMERO TOTAL DE ACÇÕES	73	85	99	71
• INTERNAS	18	42	51	7
• EXTERNA	55	43	48	64
CUSTOS (Contos)	29439	25015	30061	21336
• INTERNAS	11000	16260	19539	13868
• EXTERNAS	18439	8755	10522	7468

FONTE: BALANÇO SOCIAL

## TEMPO DE TRABALHO

## 1. CARGA HORÁRIA SEMANAL E MODALIDADES DE HORÁRIO (Nº DE TRABALHADORES)

	1991	1992	1993	1994
PERÍODO NORMAL DE TRABALHO				
• 40 H/SEMANA	107	105	106	105
• 42 H/SEMANA	465	345	318	300
HORÁRIO DE TRABALHO				
• NORMAL FIXO	367	230	200	185
• NORMAL FLEXIVEL	105	139	140	133
• TURNO	46	28	23	23
• IRREGULAR	0	0	0	0
• REDUZIDO	0	0	0	0
• ISENÇÃO	54	53	61	64
• OUTROS	0	0	0	0

FONTE: BALANÇO SOCIAL

## 2. HORAS NÃO TRABALHADAS

	1991	1992	1993	1994
FORMAÇÃO PROFISSIONAL	31870	23820	12812	9650
GREVES/PARALIZAÇÕES	992	0	40	0
ACIDENTES DE TRABALHO	7802	4752	6027	4887
DOENÇA	39047	43209	26554	35080

FONTE: BALANÇO SOCIAL

## HIGIENE E SEGURANÇA

	1991	1992	1993	1994
<b>ACIDENTES DE TRABALHO</b>				
• Nº ACIDENTES	104	86	106	37
• Nº DIAS PERDIDOS	1322	340	343	338
<b>ACÇÕES DE FORMAÇÃO</b>				
• Nº DE ACCÇÕES	16	25	2	30
• Nº PESSOAS ABRANGIDAS	210	230	45	400
<b>COMISS. HIG. E SEGURANÇA</b>				
• Nº REUNIÕES	11	9	7	2
• Nº VISIT LOCAIS TRABALHO	600	500	500	210

FONTE: BALANÇO SOCIAL

## ENCARGOS COM O PESSOAL E LEQUE SALARIAL

	1991	1992	1993	1994
<b>CUSTOS COM O PESSOAL</b> (em contos)	1210396	1479333	1468474	1328474
<b>LEQUE SALARIAL</b>				
• LÍQUIDO	4,45	9,16	46,72	13,00
• INTERPRETATIVO	2,25	2,31	6,61	2,00

FONTE: BALANÇO SOCIAL

## REPARTIÇÃO DOS EFECTIVOS POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

## EM VALORES ABSOLUTOS

	1991	1992	1993	1994
DIRIGENTES	1	1	1	1
Q. SUPERIORES	18	14	16	15
Q. MÉDIOS	57	60	65	66
Q. INTERMÉDIOS	34	28	22	19
PRO.ALT.QUAL.	146	128	131	106
PROF.SEMIQUAL.	310	216	188	195
PROF. N/ QUAL.	2	1	0	0
APRENDIZES	4	2	1	1
<b>EFFECTIVOS (31/12)</b>	<b>572</b>	<b>450</b>	<b>424</b>	<b>405</b>

FONTE: BALANÇO SOCIAL.

## EM PERCENTAGEM

	1991	1992	1993	1994
DIRIGENTES	0.2	0.2	0.2	0.2
Q. SUPERIORES	3.1	3.1	3.8	3.7
Q. MÉDIOS	10.0	13.3	15.3	16.3
Q. INTERMÉDIOS	5.9	6.2	5.2	4.7
PRO.ALT.QUAL.	25.5	28.4	30.9	26.2
PROF.SEMIQUAL.	54.2	48.0	44.3	48.1
PROF. N/ QUAL.	0.3	0.2	0.0	0.0
APRENDIZES	0.7	0.4	0.2	0.2
<b>EFFECTIVOS (31/12)</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

## ESTRUTURA ETÁRIA DO PESSOAL EMPREGADO

## EM VALORES ABSOLUTOS

	1991	1992	1993	1994
18 - 24	8	4	6	7
25 - 29	23	20	16	15
30 - 34	43	29	28	30
35 - 39	95	78	72	58
40 - 44	111	99	98	92
45 - 49	123	94	90	90
50 - 54	106	82	81	76
55 - 59	57	42	28	34
60 - 61	4	2	5	3
62 - 64	1	0	0	0
65 E MAIS	1	0	0	0
<b>NÍVEL ETÁRIO MÉDIO (ANOS)</b>	<b>44.1</b>	<b>43.9</b>	<b>43.84</b>	<b>44.32</b>

FONTE: BALANÇO SOCIAL.

## EM PERCENTAGEM

	1991	1992	1993	1994
18 - 24	1.4	0.9	1.4	1.7
25 - 29	4.0	4.4	3.8	3.7
30 - 34	7.5	6.4	6.6	7.4
35 - 39	16.6	17.3	17.0	14.3
40 - 44	19.4	22.0	23.1	22.7
45 - 49	21.5	20.9	21.2	22.2
50 - 54	18.5	18.2	19.1	18.8
55 - 59	10.0	9.3	6.6	8.4
60 - 61	0.7	0.4	1.2	0.7
62 - 64	0.2	0.0	0.0	0.0
65 E MAIS	0.2	0.0	0.0	0.0
<b>EFFECTIVOS (31/12)</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

## NÍVEL DE ANTIGUIDADE DO PESSOAL (EM 31/12)

## EM VALORES ABSOLUTOS

	1991	1992	1993	1994
ATÉ 1 ANO	16	12	15	12
1 - 2	18	20	21	12
2 - 5	13	14	23	21
5 - 10	34	18	16	16
10 - 15	75	52	47	31
> 15 ANOS	416	334	302	313
<b>EFFECTIVOS (31/12)</b>	<b>572</b>	<b>450</b>	<b>424</b>	<b>405</b>

FONTE: BALANÇO SOCIAL.

## EM PERCENTAGEM

	1991	1992	1993	1994
ATÉ 1 ANO	2.8	2.7	3.5	3.0
1 - 2	3.1	4.4	5.0	3.0
2 - 5	2.3	3.1	5.4	5.2
5 - 10	5.9	4.0	3.8	4.0
10 - 15	13.1	11.6	11.1	7.7
> 15 ANOS	72.7	74.2	71.2	72.7
<b>EFFECTIVOS (31/12)</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

## ESTRUTURA DO PESSOAL POR NÍVEIS DE HABILITAÇÃO

### EM VALORES ABSOLUTOS

	1991	1992	1993	1994
INF. 1º CIC. E BAS.	42	22	16	0
1.º CICLO E BÁSICO	358	274	245	0
2º CICLO E BÁSICO	31	51	53	248
3º CICLO E BÁSICO	84	47	53	37
ENS. SECUND.	20	21	22	82
E. SUP. IND. PROF.	1	0	0	1
ENS. SUP. POLIT.	14	19	18	18
ENS. SUP. UNIV.	22	16	17	19
OUTROS	0	0	0	0
<b>EFFECTIVOS (31/12)</b>	<b>572</b>	<b>450</b>	<b>424</b>	<b>405</b>

FONTE: BALANÇO SOCIAL

### EM PERCENTAGEM

%	1991	1992	1993	1994
INF. 1º CIC. E BAS.	7.3	4.9	3.8	0.0
1.º CICLO E BÁSICO	62.6	60.9	57.8	0.0
2º CICLO E BÁSICO	5.4	11.3	12.5	61.2
3º CICLO E BÁSICO	14.7	10.4	12.5	9.1
ENS. SECUND.	3.5	4.7	5.2	20.2
E. SUP. IND. PROF.	0.2	0.0	0.0	0.2
ENS. SUP. POLIT.	2.4	4.2	4.2	4.4
ENS. SUP. UNIV.	3.8	3.6	4.0	4.7
OUTROS	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>EFFECTIVOS (31/12)</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

## REPARTIÇÃO DOS EFFECTIVOS POR VÍNCULO CONTRATUAL

### EM VALORES ABSOLUTOS

	1991	1992	1993	1994
PERMANENTES	568	444	416	403
TERMO CERTO	4	6	8	2
<b>EFFECTIVOS</b>	<b>572</b>	<b>450</b>	<b>424</b>	<b>405</b>

ANEXO H  
ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

- ◆ QUADROS DE FREQUÊNCIAS RELATIVAS ÀS QUESTÕES:
  - 1. EXPERIÊNCIAS PASSADAS DE TRABALHO EM GRUPO;
  - 2. FORMA COMO DESENVOLVE O SEU TRABALHO (INDIVIDUALMENTE OU EM GRUPO);
  - 3. CARACTERIZAÇÃO DO TRABALHO;
  - 4. CARACTERIZAÇÃO DO POSTO DE TRABALHO;
  - 5. NATUREZA DAS TAREFAS REALIZADAS PELOS INQUIRIDOS (INTEGRAÇÃO VERTICAL E HORIZONTAL DAS TAREFAS);
  - 9. COMPARAÇÃO DO TRABALHO EM GRUPO COMO O INDIVIDUAL;
  - 10. ATITUDES FACE ÀS NOVAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO;
  - 11. ATITUDES FACE À INTEGRAÇÃO VERTICAL DAS TAREFAS;
  - 41. COMO É QUE AS NOVAS TECNOLOGIAS INFLUENCIAM AS QUALIFICAÇÕES DO PESSOAL OPERACIONAL;
  - 42. CONTEÚDO DAS TAREFAS AO NÍVEL DA EXECUÇÃO EM CONTEXTOS DE NOVAS TECNOLOGIAS;
  - 43. MAIOR OU MENOR RESPONSABILIDADE AO NÍVEL DA EXECUÇÃO EM CONTEXTOS DE NOVAS TECNOLOGIAS;
  - 44. ESPECIALIZAÇÃO VS POLIVALÊNCIA NO PESSOAL OPERACIONAL;
- ◆ CRUZAMENTOS DAS RESPOSTAS ÀS QUESTÕES ANTERIORES COM ALGUMAS VARIÁVEIS INDEPENDENTES.

## FREQ. 1. JATRBGRP JÁ TRABALHOU EM GRUPO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	67	77,0	77,9	77,9
NÃO	2	19	21,8	22,1	100,0
	0	1	1,1	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	86	Missing cases	1		

## FREQ. 2. CMDESTRB COMO DESENVOLVE O SEU TRABALHO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
EQUIPA/CÉLULA	1	46	52,9	53,5	53,5
INDIVIDUAL/LINHA	2	40	46,0	46,5	100,0
	0	1	1,1	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	86	Missing cases	1		

## FREQ. 3.1) PERIGOSO TRABALHO - PERIGOSIDADE

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	16	18,4	23,2	23,2
POUCO	2	22	25,3	31,9	55,1
MODERADAMENTE	3	26	29,9	37,7	92,8
MUITO	4	5	5,7	7,2	100,0
	0	18	20,7	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	69	Missing cases	18		

## FREQ. 3.2) ESFFISIC TRABALHO - ESFORÇO FÍSICO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	5	5,7	6,8	6,8
POUCO	2	18	20,7	24,7	31,5
MODERADAMENTE	3	31	35,6	42,5	74,0
MUITO	4	19	21,8	26,0	100,0
	0	14	16,1	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 73 Missing cases 14

## FREQ. 3.3) ESFMEN TRABALHO - ESFORÇO MENTAL

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	3	3,4	4,2	4,2
POUCO	2	13	14,9	18,3	22,5
MODERADAMENTE	3	34	39,1	47,9	70,4
MUITO	4	21	24,1	29,6	100,0
	0	16	18,4	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 71 Missing cases 16

## FREQ.3.4) VARIADO TRABALHO - INTERESS. E VARIADO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	4	4,6	5,3	5,3
POUCO	2	12	13,8	15,8	21,1
MODERADAMENTE	3	29	33,3	38,2	59,2
MUITO	4	31	35,6	40,8	100,0
	0	11	12,6	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 76 Missing cases 11

## FREQ. 3.5) INICTDEC TRABALHO - INICIATIVA E DECISÃO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	9	10,3	11,8	11,8
POUCO	2	15	17,2	19,7	31,6
MODERADAMENTE	3	29	33,3	38,2	69,7
MUITO	4	23	26,4	30,3	100,0
	0	11	12,6	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 76 Missing cases 11

## FREQ. 3.6) UTCAPAC TRABALHO - UTILIZ CONH E CAPAC

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	5	5,7	6,4	6,4
POUCO	2	8	9,2	10,3	16,7
MODERADAMENTE	3	39	44,8	50,0	66,7
MUITO	4	26	29,9	33,3	100,0
	0	9	10,3	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 78 Missing cases 9

## FREQ. 4.1) FALARCOL FALAR COM OS COLEGAS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
POUCO	2	8	9,2	9,5	9,5
MODERADAMENTE	3	34	39,1	40,5	50,0
MUITO	4	42	48,3	50,0	100,0
	0	3	3,4	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 84 Missing cases 3

## FREQ. 4.2) FALSUPIM FALAR COM SUPERIOR IMEDIATO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	2	2,3	2,7	2,7
POUCO	2	10	11,5	13,3	16,0
MODERADAMENTE	3	39	44,8	52,0	68,0
MUITO	4	24	27,6	32,0	100,0
	0	12	13,8	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 75 Missing cases 12

## FREQ. 4.3) DLSTRBPR DEIXAR LUGAR S/ TRAB. PARE

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	16	18,4	21,9	21,9
POUCO	2	15	17,2	20,5	42,5
MODERADAMENTE	3	27	31,0	37,0	79,5
MUITO	4	15	17,2	20,5	100,0
	0	14	16,1	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 73 Missing cases 14

## FREQ. 5.1) OPERACAO OPERAÇÃO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	61	70,1	76,3	76,3
NÃO	2	18	20,7	22,5	98,8
	4	1	1,1	1,3	100,0
	0	7	8,0	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 80 Missing cases 7

## FREQ. 5.2) REPARAC REPARAÇÃO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	28	32,2	35,4	35,4
NÃO	2	50	57,5	63,3	98,7
	4	1	1,1	1,3	100,0
	0	8	9,2	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 79 Missing cases 8

## FREQ. 5.3) MANUPREV MANUTENÇÃO PREVENTIVA

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	31	35,6	40,8	40,8
NÃO	2	45	51,7	59,2	100,0
	0	11	12,6	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 76 Missing cases 11

## FREQ. 5.4) PLANEAMT PLANEAMENTO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	13	14,9	17,8	17,8
NÃO	2	60	69,0	82,2	100,0
	0	14	16,1	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 73 Missing cases 14

## FREQ. 5.5) PROGRAMC PROGRAMAÇÃO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	21	24,1	28,4	28,4
NÃO	2	53	60,9	71,6	100,0
	0	13	14,9	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 74 Missing cases 13

## FREQ. 5.6) CONTRQUA CONTROLO DE QUALIDADE

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	64	73,6	79,0	79,0
NÃO	2	17	19,5	21,0	100,0
	0	6	6,9	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 81 Missing cases 6

## FREQ. 9.1) MCLBCOLG MAIS COLABORAÇÃO COLEGAS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	68	78,2	97,1	97,1
NÃO	2	2	2,3	2,9	100,0
	0	17	19,5	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 70 Missing cases 17

## FREQ. 9.2) MCAPECS MAIS PODER DECIDIR TRABALHO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	53	60,9	82,8	82,8
NÃO	2	11	12,6	17,2	100,0
	0	23	26,4	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 64 Missing cases 23

## FREQ. 9.3) MAISINIC MAIS INICIATIVA

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	61	70,1	95,3	95,3
NÃO	2	3	3,4	4,7	100,0
	0	23	26,4	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 64 Missing cases 23

## FREQ. 9.4) DISPAPRD MAIS DISPONIB PARA APRENDER

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	60	69,0	92,3	92,3
NÃO	2	5	5,7	7,7	100,0
	0	22	25,3	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	65	Missing cases	22		

## FREQ. 9.5) PRMMELEV PRÉMIOS PRODUTIV. MAIS ELEVADOS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	25	28,7	42,4	42,4
NÃO	2	34	39,1	57,6	100,0
	0	28	32,2	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	59	Missing cases	28		

## FREQ. 10. FORORGTR MELHOR FORM ORGANIZ TRAB

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
GRUPO/CÉLULA	1	53	60,9	76,8	76,8
INDIVIDUAL/LINHA	2	16	18,4	23,2	100,0
	0	18	20,7	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	69	Missing cases	18		

## FREQ.11.1) AJUSTMAQ AJUSTAMENTO DE MÁQUINAS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	56	64,4	93,3	93,3
NÃO	2	4	4,6	6,7	100,0
	0	27	31,0	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	60	Missing cases	27		

## FREQ.11.2) REPARACA REPARAÇÃO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	45	51,7	76,3	76,3
NÃO	2	14	16,1	23,7	100,0
	0	28	32,2	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 59 Missing cases 28

## FREQ.11.3) MANTPREV MANUTENÇÃO PREVENTIVA

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	56	64,4	90,3	90,3
NÃO	2	6	6,9	9,7	100,0
	0	25	28,7	Missing	-
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 62 Missing cases 25

## FREQ.11.4) PLANEAM PLANEAMENTO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	43	49,4	72,9	72,9
NÃO	2	16	18,4	27,1	100,0
	0	28	32,2	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 59 Missing cases 28

## FREQ.11.5) PROGRAM PROGRAMAÇÃO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	42	48,3	71,2	71,2
NÃO	2	15	17,2	25,4	96,6
	11	2	2,3	3,4	100,0
	0	28	32,2	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 59 Missing cases 28

## FREQ.11.6) CONTQUAL CONTROLO DE QUALIDADE

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	63	72,4	95,5	95,5
NÃO	2	3	3,4	4,5	100,0
	0	21	24,1	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	66	Missing cases	21		

## FREQ. 41. INTNQPOP INT - NECES QUALIF PESS OPERACIONAL

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
AUMENTAM	1	53	60,9	73,6	73,6
DIMINUEM	2	4	4,6	5,6	79,2
NÃO ALTERAM	3	15	17,2	20,8	100,0
	0	15	17,2	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	72	Missing cases	15		

## FREQ. 42. NTTRBOPR NT TORNAM TRABALHO OPERACIONAL

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
MAIS ROTINEIRO	1	16	18,4	21,9	21,9
MAIS VARIADO E INTER	2	57	65,5	78,1	100,0
	0	14	16,1	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	73	Missing cases	14		

## FREQ. 43. NTRBOPE C7 NT TRABALHO OPERACIONAL IMPLICA

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
MAIS INICIAT E RESPO	1	71	81,6	93,4	93,4
MENOS INICIAT E RESP	2	5	5,7	6,6	100,0
	0	11	12,6	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 76 Missing cases 11

## FREQ. 44. NIVEXEC NÍVEL DE EXECUÇÃO DE VIA HAVER

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
MAIOR ESPECIALIZAÇÃO	1	24	27,6	32,0	32,0
POLIVALÊNCIA	2	51	58,6	68,0	100,0
	0	12	13,8	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 75 Missing cases 12

**QUEST 9.1) MAIS COLABORAÇÃO ENTRE OS COLEGAS**

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PROF. SEMI/ QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
SIM	100.0	80.0	94.4	100.0	100.0
NÃO	0.0	20.0	5.6	0.0	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
SIM	100.0	97.1	92.3	100.0	100.0
NÃO	0.0	2.9	7.7	0.0	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
SIM	100.0	100.0	100.0	-	100.0	100.0	100.0	94.1
NÃO	0.0	0.0	0.0	-	0.0	0.0	0.0	5.9
TOTAL	100	100	100	-	100	100	100	100

POR  
SEXO

	MASCULI.	FEMININO
SIM	93.1	100.0
NÃO	6.9	0.0
TOTAL	100	100

**QUEST 9.2) MAIS PODER PARA DECIDIR SOBRE O TRABALHO**

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PROF. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
SIM	100.0	100.0	66.7	89.3	80.0
NÃO	0.0	0.0	33.3	10.7	20.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
SIM	0.0	93.8	63.6	69.2	100.0
NÃO	100.0	6.3	36.4	30.8	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
SIM	85.7	50.0	0.0	-	100.0	88.9	92.3	82.8
NÃO	14.3	50.0	100.0	-	0.0	11.1	7.7	17.2
TOTAL	100	100	100	-	100	100	100	100

POR  
SEXO

	MASCULI.	FEMININO
SIM	82.1	83.3
NÃO	17.9	16.7
TOTAL	100	100

**QUEST 9.3) MAIS INICIATIVA**

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PROF. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
SIM	100.0	75.0	87.5	100.0	100.0
NÃO	0.0	25.0	12.5	0.0	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
SIM	0.0	96.9	100.0	92.3	100.0
NÃO	100.0	3.1	0.0	7.7	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
SIM	100.0	50.0	100.0	-	100.0	100.0	100.0	93.3
NÃO	0.0	50.0	0.0	-	0.0	0.0	0.0	6.7
TOTAL	100	100	100	-	100	100	100	100

POR  
SEXO

	MASCULI.	FEMININO
SIM	92.3	97.4
NÃO	7.7	2.6
TOTAL	100	100

**QUEST 9.4) MAIS DISPONIBILIDADE PARA APRENDER**

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PROF. SEMI/ QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
SIM	88.9	75.0	94.4	93.1	100.0
NÃO	11.1	25.0	5.6	6.9	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
SIM	100.0	91.2	90.0	92.3	100.0
NÃO	0.0	8.8	10.0	7.7	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
SIM	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
NÃO	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

POR  
SEXO

	MASCULI.	FEMININO
SIM	89.3	94.6
NÃO	10.7	5.4
TOTAL	100	100

### QUEST 9.5) PRÉMIOS DE PRODUTIVIDADE MAIS ELEVADOS

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PROF. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
SIM	66.7	25.0	37.5	32.0	80.0
NÃO	33.3	75.0	62.5	68.0	20.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
SIM	0.0	32.1	30.0	53.8	85.7
NÃO	100.0	67.9	70.0	46.2	14.3
TOTAL	100	100	100	100	100

POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
SIM	85.7	50.0	100.0	-	50.0	33.3	45.5	26.9
NÃO	14.3	50.0	0.0	-	50.0	66.7	54.5	73.1
TOTAL	100	100	100	-	100	100	100	100

POR  
SEXO

	MASCULI.	FEMININO
SIM	48.0	38.2
NÃO	52.0	61.8
TOTAL	100	100

**QUEST 11.1) AJUSTAMENTO DE MÁQUINAS**

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PROF. SEMI/ QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
SIM	100.0	100.0	100.0	84.6	100.0
NÃO	0.0	0.0	0.0	15.4	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
SIM	100.0	86.2	100.0	100.0	100.0
NÃO	0.0	13.8	0.0	0.0	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR IDADE DO INQUIRIDO

	DE 18 A 24 ANOS	DE 25 A 29 ANOS	DE 30 A 34 ANOS	DE 35 A 39 ANOS	DE 40 A 44 ANOS	DE 45 A 49 ANOS	DE 50 A 54 ANOS	DE 55 A 59 ANOS
SIM	100.0	100.0	100.0	100.0	91.7	90.9	92.9	80.0
NÃO	0.0	0.0	0.0	0.0	8.3	9.1	7.1	20.0
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

POR  
SEXO

	MASCULI.	FEMININO
SIM	96.3	90.9
NÃO	3.7	9.1
TOTAL	100	100

**QUEST 11.2) REPARAÇÃO**

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PROF. SEMI/ QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
SIM	44.4	100.0	81.3	76.9	100.0
NÃO	55.6	0.0	18.8	23.1	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
SIM	100.0	79.3	77.8	61.5	85.7
NÃO	0.0	20.7	22.2	38.5	14.3
TOTAL	100	100	100	100	100

POR IDADE DO INQUIRIDO

	DE 18 A 24 ANOS	DE 25 A 29 ANOS	DE 30 A 34 ANOS	DE 35 A 39 ANOS	DE 40 A 44 ANOS	DE 45 A 49 ANOS	DE 50 A 54 ANOS	DE 55 A 59 ANOS
SIM	75.0	100.0	0.0	85.7	84.6	66.7	71.4	80.0
NÃO	25.0	0.0	100.0	14.3	15.4	33.3	28.6	20.0
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

POR  
SEXO

	MASCULI.	FEMININO
SIM	73.1	78.8
NÃO	26.9	21.2
TOTAL	100	100

**QUEST 11.3) MANUTENÇÃO PREVENTIVA**

## POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PROF. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
SIM	90.0	100.0	100.0	84.6	80.0
NÃO	10.0	0.0	0.0	15.4	20.0
TOTAL	100	100	100	100	100

## POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
SIM	100.0	86.7	100.0	92.9	85.7
NÃO	0.0	13.3	0.0	7.1	14.3
TOTAL	100	100	100	100	100

## POR IDADE DO INQUIRIDO

	DE 18 A 24 ANOS	DE 25 A 29 ANOS	DE 30 A 34 ANOS	DE 35 A 39 ANOS	DE 40 A 44 ANOS	DE 45 A 49 ANOS	DE 50 A 54 ANOS	DE 55 A 59 ANOS
SIM	75.0	100.0	100.0	100.0	92.3	100.0	81.3	100.0
NÃO	25.0	0.0	0.0	0.0	7.7	0.0	18.8	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

POR  
SEXO

	MASCULI.	FEMININO
SIM	92.9	88.2
NÃO	7.1	11.8
TOTAL	100	100

**QUEST 11.4) PLANEAMENTO**

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PROF. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
SIM	50.0	100.0	81.3	72.0	80.0
NÃO	50.0	0.0	18.8	28.0	20.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
SIM	100.0	71.4	88.9	64.3	71.4
NÃO	0.0	28.6	11.1	35.7	28.6
TOTAL	100	100	100	100	100

POR IDADE DO INQUIRIDO

	DE 18 A 24 ANOS	DE 25 A 29 ANOS	DE 30 A 34 ANOS	DE 35 A 39 ANOS	DE 40 A 44 ANOS	DE 45 A 49 ANOS	DE 50 A 54 ANOS	DE 55 A 59 ANOS
SIM	75.0	50.0	100.0	100.0	76.9	70.0	53.8	80.0
NÃO	25.0	50.0	0.0	0.0	23.1	30.0	46.2	20.0
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

POR  
SEXO

	MASCULI.	FEMININO
SIM	61.5	81.8
NÃO	38.5	18.2
TOTAL	100	100

**QUEST 11.5) PROGRAMAÇÃO**

## POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PROF. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
SIM	66.7	100.0	81.3	68.0	80.0
NÃO	33.3	0.0	18.8	32.0	20.0
TOTAL	100	100	100	100	100

## POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
SIM	100.0	67.9	90.0	69.2	85.7
NÃO	0.0	32.1	10.0	30.8	14.3
TOTAL	100	100	100	100	100

## POR IDADE DO INQUIRIDO

	DE 18 A 24 ANOS	DE 25 A 29 ANOS	DE 30 A 34 ANOS	DE 35 A 39 ANOS	DE 40 A 44 ANOS	DE 45 A 49 ANOS	DE 50 A 54 ANOS	DE 55 A 59 ANOS
SIM	87.5	50.0	100.0	100.0	76.9	70.0	61.5	60.0
NÃO	12.5	50.0	0.0	0.0	23.1	30.0	38.5	40.0
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

POR  
SEXO

	MASCULI.	FEMININO
SIM	73.1	75.8
NÃO	26.9	24.2
TOTAL	100	100

## QUEST 11.6) CONTROLO DE QUALIDADE

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PROF. SEMI QUALIFIC.	PRATIC/ APRENDIZ.
SIM	80.0	100.0	100.0	96.7	100.0
NÃO	20.0	0.0	0.0	3.3	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
SIM	100.0	93.8	100.0	92.9	100.0
NÃO	0.0	6.3	0.0	7.1	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR IDADE DO INQUIRIDO

	DE 18 A 24 ANOS	DE 25 A 29 ANOS	DE 30 A 34 ANOS	DE 35 A 39 ANOS	DE 40 A 44 ANOS	DE 45 A 49 ANOS	DE 50 A 54 ANOS	DE 55 A 59 ANOS
SIM	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	91.7	86.7	100.0
NÃO	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	8.3	13.3	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

POR  
SEXO

	MASCULI.	FEMININO
SIM	96.3	94.9
NÃO	3.7	5.1
TOTAL	100	100

**QUEST 41. EM SUA OPINIÃO, COMO É QUE AS NOVAS TECNOLOGIAS INFLUENCIAM AS NECESSIDADES DE QUALIFICAÇÃO DO PESSOAL OPERACIONAL**

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PROF. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
AUMENTAM	90.0	80.0	73.7	69.7	60.0
DIMINUEM	10.0	0.0	0.0	9.1	0.0
NÃO ALTERAM	0.0	20.0	26.3	21.2	40.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
AUMENTAM	100.0	75.0	50.0	92.9	71.4
DIMINUEM	0.0	8.3	7.1	0.0	0.0
NÃO ALTERAM	0.0	16.7	42.9	7.1	28.6
TOTAL	100	100	100	100	100

POR IDADE DO INQUIRIDO

	DE 18 A 24 ANOS	DE 25 A 29 ANOS	DE 30 A 34 ANOS	DE 35 A 39 ANOS	DE 40 A 44 ANOS	DE 45 A 49 ANOS	DE 50 A 54 ANOS	DE 55 A 59 ANOS
AUMENTAM	75.0	100.0	100.0	87.5	66.7	66.7	58.8	66.7
DIMINUEM	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	6.7	17.6	0.0
NÃO ALTERAM	25.0	0.0	0.0	12.5	33.3	6.7	23.5	33.3
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
AUMENTAM	69.0	76.7
DIMINUEM	3.4	7.0
NÃO ALTERAM	27.6	16.3
TOTAL	100	100

**QUEST 42. EM SUA OPINIÃO, AS NOVAS TECNOLOGIAS  
TORNAM O TRABALHO OPERACIONAL:**

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PROF. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
MAIS ROTINEIRO	40.0	0.0	16.7	17.1	60.0
MAIS VAR./INTERES.	60.0	100.0	83.3	82.9	40.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
MAIS ROTINEIRO	0.0	15.8	15.4	35.7	42.9
MAIS VAR./INTERES.	100.0	84.2	84.6	64.3	57.1
TOTAL	100	100	100	100	100

POR IDADE DO INQUIRIDO

	DE 18 A 24 ANOS	DE 25 A 29 ANOS	DE 30 A 34 ANOS	DE 35 A 39 ANOS	DE 40 A 44 ANOS	DE 45 A 49 ANOS	DE 50 A 54 ANOS	DE 55 A 59 ANOS
MAIS ROTINEIRO	50.0	50.0	0.0	25.0	11.8	6.7	31.3	16.7
MAIS VAR./INTERES.	50.0	50.0	100.0	75.0	88.2	93.3	68.8	83.3
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
MAIS ROTINEIRO	32.1	15.6
MAIS VAR./INTERES.	67.9	84.4
TOTAL	100	100

**QUEST 43. COM AS NOVAS TECNOLOGIAS O TRABALHO OPERACIONAL IMPLICA  
(EM TERMOS DE INICIATIVA E RESPONSABILIDADE)**

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PROF. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
MAIS INIC./RESP.	80.0	100.0	94.7	97.3	80.0
MENOS INIC./RESP.	20.0	0.0	5.3	2.7	20.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
MAIS INIC./RESP.	100.0	97.4	93.3	85.7	85.7
MENOS INIC./RESP.	0.0	2.6	6.7	14.3	14.3
TOTAL	100	100	100	100	100

POR IDADE DO INQUIRIDO

	DE 18 A 24 ANOS	DE 25 A 29 ANOS	DE 30 A 34 ANOS	DE 35 A 39 ANOS	DE 40 A 44 ANOS	DE 45 A 49 ANOS	DE 50 A 54 ANOS	DE 55 A 59 ANOS
MAIS INIC./RESP.	75.0	100.0	100.0	100.0	94.4	100.0	88.9	100.0
MENOS INIC./RESP.	25.0	0.0	0.0	0.0	5.6	0.0	11.1	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
MAIS INIC./RESP.	89.7	95.7
MENOS INIC./RESP.	10.3	4.3
TOTAL	100	100

**QUEST 44. ACHA QUE A NÍVEL DE EXECUÇÃO DEVERIA HAVER:**

## POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PROF. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
MAIOR ESPECIALIZ.	22.2	20.0	40.0	30.6	40.0
POLIVALÊNCIA	77.8	80.0	60.0	69.4	60.0
TOTAL	100	100	100	100	100

## POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
MAIOR ESPECIALIZ.	0.0	30.0	64.3	7.7	28.6
POLIVALÊNCIA	100.0	70.0	35.7	92.3	71.4
TOTAL	100	100	100	100	100

## POR IDADE DO INQUIRIDO

	DE 18 A 24 ANOS	DE 25 A 29 ANOS	DE 30 A 34 ANOS	DE 35 A 39 ANOS	DE 40 A 44 ANOS	DE 45 A 49 ANOS	DE 50 A 54 ANOS	DE 55 A 59 ANOS
MAIOR ESPECIALIZ.	37.5	0.0	0.0	0.0	35.3	46.7	38.9	20.0
POLIVALÊNCIA	62.5	100.0	100.0	100.0	64.7	53.3	61.1	80.0
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

## POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
MAIOR ESPECIALIZ.	34.5	30.4
POLIVALÊNCIA	65.5	69.6
TOTAL	100	100

ANEXO I  
PARTICIPAÇÃO

- ◆ QUADROS DE FREQUÊNCIAS RELATIVAS ÀS QUESTÕES:
  - 17.e 18. APRESENTAÇÃO DE SUGESTÕES;
  - 24. FASES DO PROCESSO DE MUDANÇA TECNOLÓGICA EM QUE PARTICIPOU;
  - 25.e 26. PARTICIPAÇÃO EM GRUPOS DE PROJECTOS DE AVANÇO;
  - 27. PREPARAÇÃO SENTIDA PARA PARTICIPAR NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO;
  - 28. PARTICIPAÇÃO FINANCEIRA (PARTICIPAÇÃO NO CAPITAL SOCIAL DA EMPRESA);
  - 29. COMO SÃO TOMADAS, NA EMPRESA, AS DECISÕES;
  - 30. EM QUE MEDIDA ESTÁ SATISFEITO COM A SUA PARTICIPAÇÃO;
  - 31. ATITUDES FACE A TIPOS DE ORGANIZAÇÃO E PARTICIPAÇÃO;
  - 32.e 33. SINDICALIZAÇÃO E PODER INTERVENTIVO DOS SINDICATOS;
  - 34. ATITUDES FACE À PARTICIPAÇÃO: BENEFÍCIOS ESPERADOS DE UMA PARTICIPAÇÃO MAIS ALARGADA NO FUTURO.
- ◆ CRUZAMENTOS DAS RESPOSTAS DE VÁRIAS DAS QUESTÕES ANTERIORES COM ALGUMAS VARIÁVEIS INDEPENDENTES.

**2 / ANEXO I**

**FREQ. 17. APRSUG2A APRESENTOU SUGESTÃO ÚLTIMOS 2 ANOS**

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	26	29,9	43,3	43,3
NÃO	2	34	39,1	56,7	100,0
	0	27	31,0	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 60 Missing cases 27

**FREQ. 18. FOIACEIT FOI ACEITE**

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	18	20,7	72,0	72,0
NÃO	2	7	8,0	28,0	100,0
	0	62	71,3	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 25 Missing cases 62

**FREQ.24.1) INTPLMLP INT - PLANEAM. M/L PRAZO**

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	11	12,6	16,4	16,4
NÃO	2	56	64,4	83,6	100,0
	0	20	23,0	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 67 Missing cases 20

**FREQ.24.2) INTSELEQ INT - SELECÇÃO EQUIP./MODELOS**

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	7	8,0	10,8	10,8
NÃO	2	58	66,7	89,2	100,0
	0	22	25,3	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 65 Missing cases 22

## FREQ.24.3) INTIMPIN INT - IMPLEMENT./INSTALAÇÃO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	16	18,4	24,6	24,6
NÃO	2	49	56,3	75,4	100,0
	0	22	25,3	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 65 Missing cases 22

## FREQ.24.4) INTAVALI INT - AVALIAÇÃO POSTERIOR

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	26	29,9	37,1	37,1
NÃO	2	44	50,6	62,9	100,0
	0	17	19,5	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 70 Missing cases 17

## FREQ. 25. PART\_GPA PARTICIPA/PARTICIPOU GPA

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	20	23,0	32,3	32,3
NÃO	2	42	48,3	67,7	100,0
	0	25	28,7	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 62 Missing cases 25

## FREQ. 26. GPASATPT COMO CLASSIFICA SUA PARTICIPAÇÃO GPA

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
MUITO POSITIVA	1	7	8,0	33,3	33,3
SATISFATÓRIA	2	12	13,8	57,1	90,5
SEM INTERESSE	3	2	2,3	9,5	100,0
	0	66	75,9	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 21 Missing cases 66

## FREQ.27.1) PPTDNHSG NORMAS HIGIENE/SEGURANÇA

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	5	5,7	7,2	7,2
POUCO	2	11	12,6	15,9	23,2
MODERADAMENTE	3	36	41,4	52,2	75,4
MUITO	4	17	19,5	24,6	100,0
	0	18	20,7	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 69 Missing cases 18

## FREQ.27.2) PPTDORGT ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	4	4,6	5,9	5,9
POUCO	2	9	10,3	13,2	19,1
MODERADAMENTE	3	34	39,1	50,0	69,1
MUITO	4	21	24,1	30,9	100,0
	0	19	21,8	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 68 Missing cases 19

## FREQ.27.3) PPTDESCH ESCOLHA HORÁRIO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	7	8,0	10,8	10,8
POUCO	2	15	17,2	23,1	33,8
MODERADAMENTE	3	36	41,4	55,4	89,2
MUITO	4	7	8,0	10,8	100,0
	0	22	25,3	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 65 Missing cases 22

## FREQ.27.4) PPTDINEQ INTROD. NOVOS EQUIPAMENTOS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	11	12,6	17,2	17,2
POUCO	2	20	23,0	31,3	48,4
MODERADAMENTE	3	20	23,0	31,3	79,7
MUITO	4	13	14,9	20,3	100,0
	0	23	26,4	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 64 Missing cases 23

## FREQ.27.5) PPTDINPR INTRODUÇÃO NOVOS PRODUTOS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	11	12,6	17,5	17,5
POUCO	2	26	29,9	41,3	58,7
MODERADAMENTE	3	17	19,5	27,0	85,7
MUITO	4	9	10,3	14,3	100,0
	0	24	27,6	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 63 Missing cases 24

## FREQ.27.6) PPTDADES AVALIAÇÃO DESEMP. PROFISS.

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	8	9,2	12,3	12,3
POUCO	2	21	24,1	32,3	44,6
MODERADAMENTE	3	25	28,7	38,5	83,1
MUITO	4	11	12,6	16,9	100,0
	0	22	25,3	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 65 Missing cases 22

## FREQ.27.7) PPTDDSRE DEF. SIST. REMUNERATÓRIO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	12	13,8	20,7	20,7
POUCO	2	20	23,0	34,5	55,2
MODERADAMENTE	3	19	21,8	32,8	87,9
MUITO	4	7	8,0	12,1	100,0
	0	29	33,3	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 58 Missing cases 29

## FREQ.27.8) PPTDPCAR PROGRESSÃO NA CARREIRA

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	10	11,5	16,7	16,7
POUCO	2	18	20,7	30,0	46,7
MODERADAMENTE	3	25	28,7	41,7	88,3
MUITO	4	7	8,0	11,7	100,0
	0	27	31,0	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 60 Missing cases 27

## FREQ.27.9) PPTDNFOR NECESSIDADES FORMAÇÃO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	3	3,4	4,5	4,5
POUCO	2	10	11,5	15,2	19,7
MODERADAMENTE	3	33	37,9	50,0	69,7
MUITO	4	20	23,0	30,3	100,0
	0	21	24,1	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	66	Missing cases	21		

## FREQ.27.10) PPTDPLPR PLANEAMENTO PRODUÇÃO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	10	11,5	16,7	16,7
POUCO	2	17	19,5	28,3	45,0
MODERADAMENTE	3	23	26,4	38,3	83,3
MUITO	4	10	11,5	16,7	100,0
	0	27	31,0	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	60	Missing cases	27		

## FREQ. 28. PARTFINA PARTICIPAÇÃO CAPITAL SOCIAL

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	33	37,9	50,8	50,8
NÃO	2	32	36,8	49,2	100,0
	0	22	25,3	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	65	Missing cases	22		

## FREQ.29.1) TDINEQUI TD - INTROD. NOVOS EQUIPAMENTOS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
PELA DIRECÇÃO/SEM CO	1	39	44,8	66,1	66,1
C/PRÉVIA DISCUSSÃO T	2	18	20,7	30,5	96,6
C/CONSENSO TRAB. AFE	3	2	2,3	3,4	100,0
	0	28	32,2	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 59 Missing cases 28

## FREQ.29.2) TDORGTRB TD - ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
PELA DIRECÇÃO/SEM CO	1	29	33,3	48,3	48,3
C/PRÉVIA DISCUSSÃO T	2	25	28,7	41,7	90,0
C/CONSENSO TRAB. AFE	3	6	6,9	10,0	100,0
	0	27	31,0	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 60 Missing cases 27

## FREQ.29.3) TDFORPRO TD - FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
PELA DIRECÇÃO/SEM CO	1	39	44,8	68,4	68,4
C/PRÉVIA DISCUSSÃO T	2	15	17,2	26,3	94,7
C/CONSENSO TRAB. AFE	3	3	3,4	5,3	100,0
	0	30	34,5	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 57 Missing cases 30

## FREQ.29.4) TDCONDTR TD - CONDIÇÕES DE TRABALHO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
PELA DIRECÇÃO/SEM CO	1	32	36,8	52,5	52,5
C/PRÉVIA DISCUSSÃO T	2	26	29,9	42,6	95,1
C/CONSENSO TRAB. AFE	3	3	3,4	4,9	100,0
	0	26	29,9	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 61 Missing cases 26

## FREQ.29.5) TDPLAPES TD - PLANEAMENTO PESSOAL

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
PELA DIRECÇÃO/SEM CO	1	35	40,2	66,0	66,0
C/PRÉVIA DISCUSSÃO T	2	18	20,7	34,0	100,0
	0	34	39,1	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 53 Missing cases 34

## FREQ.29.6) TDSISSAL TD - SISTEMA SALARIAL

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
PELA DIRECÇÃO/SEM CO	1	48	55,2	81,4	81,4
C/PRÉVIA DISCUSSÃO T	2	10	11,5	16,9	98,3
C/CONSENSO TRAB. AFE	3	1	1,1	1,7	100,0
	0	28	32,2	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 59 Missing cases 28

## FREQ.29.7) TDPRCOMP TD - PRÉMIOS E COMPL. SALARIAIS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
PELA DIRECÇÃO/SEM CO	1	50	57,5	83,3	83,3
C/PRÉVIA DISCUSSÃO T	2	6	6,9	10,0	93,3
C/CONSENSO TRAB. AFE	3	4	4,6	6,7	100,0
	0	27	31,0	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	60	Missing cases	27		

## FREQ.29.8) TDCLQUAL TD - CLASSIF. QUALIFICAÇÕES

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
PELA DIRECÇÃO/SEM CO	1	47	54,0	81,0	81,0
C/PRÉVIA DISCUSSÃO T	2	9	10,3	15,5	96,6
C/CONSENSO TRAB. AFE	3	2	2,3	3,4	100,0
	0	29	33,3	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	58	Missing cases	29		

## FREQ.29.9) TDPRMOC TD - PROMOÇÕES

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
PELA DIRECÇÃO/SEM CO	1	46	52,9	80,7	80,7
C/PRÉVIA DISCUSSÃO T	2	10	11,5	17,5	98,2
C/CONSENSO TRAB. AFE	3	1	1,1	1,8	100,0
	0	30	34,5	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	57	Missing cases	30		

## FREQ.29.10) TDSPCFOR TD - SEL PES CURS FORMAÇÃO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
PELA DIRECÇÃO/SEM CO	1	36	41,4	63,2	63,2
C/PRÉVIA DISCUSSÃO T	2	19	21,8	33,3	96,5
C/CONSENSO TRAB. AFE	3	2	2,3	3,5	100,0
	0	30	34,5	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 57 Missing cases 30

## FREQ.29.11) TDTOLTRB TD - TRANSF OUTROS LOCAIS TRABALHO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
PELA DIRECÇÃO/SEM CO	1	40	46,0	69,0	69,0
C/PRÉVIA DISCUSSÃO T	2	17	19,5	29,3	98,3
C/CONSENSO TRAB. AFE	3	1	1,1	1,7	100,0
	0	29	33,3	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 58 Missing cases 29

## FREQ.29.12) TDMEDDIS TD - MEDIDAS DISCIPLINARES

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
PELA DIRECÇÃO/SEM CO	1	42	48,3	76,4	76,4
C/PRÉVIA DISCUSSÃO T	2	12	13,8	21,8	98,2
C/CONSENSO TRAB. AFE	3	1	1,1	1,8	100,0
	0	32	36,8	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 55 Missing cases 32

## FREQ.29.13) TDHORARI TD - HORÁRIOS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
PELA DIRECÇÃO/SEM CO	1	27	31,0	50,0	50,0
C/PRÉVIA DISCUSSÃO T	2	18	20,7	33,3	83,3
C/CONSENSO TRAB. AFE	3	9	10,3	16,7	100,0
	0	33	37,9	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 54 Missing cases 33

## FREQ.29.14) TDPLPROD TD - PLANEAMENTO PRODUÇÃO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
PELA DIRECÇÃO/SEM CO	1	40	46,0	71,4	71,4
C/PRÉVIA DISCUSSÃO T	2	14	16,1	25,0	96,4
C/CONSENSO TRAB. AFE	3	2	2,3	3,6	100,0
	0	31	35,6	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 56 Missing cases 31

## FREQ.30.1) CPINMAQ CP - INTROD. NOVOS EQUIPAMENTOS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
MUITO POSITIVA	1	11	12,6	16,9	16,9
SATISFATÓRIA	2	19	21,8	29,2	46,2
INSUFICIENTE	3	25	28,7	38,5	84,6
NÃO DEVE PARTICIPAR	4	10	11,5	15,4	100,0
	0	22	25,3	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 65 Missing cases 22

## FREQ.30.2) CPORGTRB CP - ORGANIZAÇÃO TRABALHO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
MUITO POSITIVA	1	15	17,2	23,1	23,1
SATISFATÓRIA	2	25	28,7	38,5	61,5
INSUFICIENTE	3	18	20,7	27,7	89,2
NÃO DEVE PARTICIPAR	4	7	8,0	10,8	100,0
	0	22	25,3	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 65 Missing cases 22

## FREQ.30.3) CPFORPRO CP - FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
MUITO POSITIVA	1	12	13,8	18,8	18,8
SATISFATÓRIA	2	28	32,2	43,8	62,5
INSUFICIENTE	3	20	23,0	31,3	93,8
NÃO DEVE PARTICIPAR	4	4	4,6	6,3	100,0
	0	23	26,4	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 64 Missing cases 23

## FREQ.30.4) CPCONDTR CP - CONDIÇÕES TRABALHO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
MUITO POSITIVA	1	13	14,9	20,3	20,3
SATISFATÓRIA	2	32	36,8	50,0	70,3
INSUFICIENTE	3	13	14,9	20,3	90,6
NÃO DEVE PARTICIPAR	4	6	6,9	9,4	100,0
	0	23	26,4	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 64 Missing cases 23

## FREQ.30.5) CPPLAPES CP - PLANEAMENTO PESSOAL

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
MUITO POSITIVA	1	6	6,9	10,7	10,7
SATISFATÓRIA	2	15	17,2	26,8	37,5
INSUFICIENTE	3	20	23,0	35,7	73,2
NÃO DEVE PARTICIPAR	4	15	17,2	26,8	100,0
	0	31	35,6	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 56 Missing cases 31

## FREQ.30.6)CPSISSAL CP - SISTEMA SALARIAL

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
MUITO POSITIVA	1	3	3,4	4,5	4,5
SATISFATÓRIA	2	5	5,7	7,6	12,1
INSUFICIENTE	3	47	54,0	71,2	83,3
NÃO DEVE PARTICIPAR	4	11	12,6	16,7	100,0
	0	21	24,1	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 66 Missing cases 21

## FREQ.30.7) CPPRCOMP CP - PRÉMIOS E COMPL. SALARIAIS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
MUITO POSITIVA	1	3	3,4	5,1	5,1
SATISFATÓRIA	2	4	4,6	6,8	11,9
INSUFICIENTE	3	39	44,8	66,1	78,0
NÃO DEVE PARTICIPAR	4	13	14,9	22,0	100,0
	0	28	32,2	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 59 Missing cases 28

## FREQ.30.8) CPCLQUAL CP - CLASSIF. QUALIFICAÇÕES

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
MUITO POSITIVA	1	2	2,3	3,5	3,5
SATISFATÓRIA	2	11	12,6	19,3	22,8
INSUFICIENTE	3	33	37,9	57,9	80,7
NÃO DEVE PARTICIPAR	4	11	12,6	19,3	100,0
	0	30	34,5	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 57 Missing cases 30

## FREQ.30.9) CPPROMOC CP - PROMOÇÕES

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
MUITO POSITIVA	1	2	2,3	3,6	3,6
SATISFATÓRIA	2	8	9,2	14,3	17,9
INSUFICIENTE	3	34	39,1	60,7	78,6
NÃO DEVE PARTICIPAR	4	12	13,8	21,4	100,0
	0	31	35,6	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 56 Missing cases 31

## FREQ.30.10) CPSPCFOR CP - SEL. PES. CURS. FORMAÇÃO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
MUITO POSITIVA	1	4	4,6	7,0	7,0
SATISFATÓRIA	2	19	21,8	33,3	40,4
INSUFICIENTE	3	23	26,4	40,4	80,7
NÃO DEVE PARTICIPAR	4	11	12,6	19,3	100,0
	0	30	34,5	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 57 Missing cases 30

## FREQ.30.11) CPTOLTRB CP - TRANSF. OUTROS LOCAIS TRABALHO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
MUITO POSITIVA	1	7	8,0	12,7	12,7
SATISFATÓRIA	2	17	19,5	30,9	43,6
INSUFICIENTE	3	19	21,8	34,5	78,2
NÃO DEVE PARTICIPAR	4	12	13,8	21,8	100,0
	0	32	36,8	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	55	Missing cases	32		

## FREQ.30.12) CPMEDDIS CP - MEDIDAS DISCIPLINARES

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
MUITO POSITIVA	1	5	5,7	9,4	9,4
SATISFATÓRIA	2	8	9,2	15,1	24,5
INSUFICIENTE	3	18	20,7	34,0	58,5
NÃO DEVE PARTICIPAR	4	22	25,3	41,5	100,0
	0	34	39,1	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	53	Missing cases	34		

## FREQ.30.13) CPHORARI CP - HORÁRIOS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
MUITO POSITIVA	1	5	5,7	10,0	10,0
SATISFATÓRIA	2	9	10,3	18,0	28,0
INSUFICIENTE	3	21	24,1	42,0	70,0
NÃO DEVE PARTICIPAR	4	15	17,2	30,0	100,0
	0	37	42,5	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	50	Missing cases	37		

## FREQ.30.14) CPPLPROD CP - PLANEAMENTO PRODUÇÃO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
MUITO POSITIVA	1	4	4,6	7,4	7,4
SATISFATÓRIA	2	13	14,9	24,1	31,5
INSUFICIENTE	3	21	24,1	38,9	70,4
NÃO DEVE PARTICIPAR	4	16	18,4	29,6	100,0
	0	33	37,9	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 54 Missing cases 33

## FREQ.31.1) PARTCOMI PARTICIPAÇÃO EM COMISSÕES

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	12	13,8	21,8	21,8
NÃO	2	43	49,4	78,2	100,0
	0	32	36,8	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 55 Missing cases 32

## FREQ.31.2) EXPOPICH EXPRIME OPINIÕES CHEFE DIRECTO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	59	67,8	85,5	85,5
NÃO	2	10	11,5	14,5	100,0
	0	18	20,7	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 69 Missing cases 18

## FREQ.31.3) EXPREPTR EXPÕE IDEIAS REPRESENT TRABALHADORES

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	20	23,0	36,4	36,4
NÃO	2	35	40,2	63,6	100,0
	0	32	36,8	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 55 Missing cases 32

## FREQ.31.4) EXPIDDIR EXPÕE IDEIAS À DIRECÇÃO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	11	12,6	19,6	19,6
NÃO	2	45	51,7	80,4	100,0
	0	31	35,6	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 56 Missing cases 31

## FREQ.31.5) ACCSINDI ATRAVÉS ACÇÃO SINDICAL

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	9	10,3	17,0	17,0
NÃO	2	44	50,6	83,0	100,0
	0	34	39,1	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 53 Missing cases 34

## FREQ. 32. ESTSINDC ESTÁ SINDICALIZADO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	42	48,3	54,5	54,5
NÃO	2	35	40,2	45,5	100,0
	0	10	11,5	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 77 Missing cases 10

## FREQ. 33. SINDVSTR PARTIC DIRECTA VS REPRESENTATIVA

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SINDIC NÃO TÊM PODER	1	34	39,1	47,2	47,2
TRB DEFENDEM-SE MELH	2	17	19,5	23,6	70,8
CADA UM DEVE DEFENDE	3	5	5,7	6,9	77,8
SINDICATOS TÊM PODER	4	16	18,4	22,2	100,0
	0	15	17,2	Missing	
		-----	-----	-----	
Total		87	100,0	100,0	
Valid cases	72	Missing cases	15		

## FREQ.34.1) MELQUATD MELH QUAL PROC TOM DECISÃO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	54	62,1	94,7	94,7
NÃO	2	3	3,4	5,3	100,0
	0	30	34,5	Missing	
		-----	-----	-----	
Total		87	100,0	100,0	
Valid cases	57	Missing cases	30		

## FREQ.34.2) REDTEMTD REDUÇÃO TEMPO NECES TOMADA DECISÃO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	44	50,6	81,5	81,5
NÃO	2	10	11,5	18,5	100,0
	0	33	37,9	Missing	
		-----	-----	-----	
Total		87	100,0	100,0	
Valid cases	54	Missing cases	33		

## FREQ.34.3) RECINTTR RECONH/COMPREENS PROBL/INTERES TRABALHD

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	55	63,2	98,2	98,2
NÃO	2	1	1,1	1,8	100,0
	0	31	35,6	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 56 Missing cases 31

## FREQ.34.4) RECDIFCH RECONH/COMPREENS DIFICULD DIRECÇÃO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	52	59,8	91,2	91,2
NÃO	2	5	5,7	8,8	100,0
	0	30	34,5	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 57 Missing cases 30

## FREQ.34.5) MELRELAC MELH RELAÇÕES CHEF/SUBORDIN

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	51	58,6	92,7	92,7
NÃO	2	4	4,6	7,3	100,0
	0	32	36,8	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 55 Missing cases 32

## FREQ.34.6) MELIDVAL MELH IDENTIF VAL/OBJECTIVOS EMPRESA

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	52	59,8	94,5	94,5
NÃO	2	3	3,4	5,5	100,0
	0	32	36,8	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 55 Missing cases 32

## FREQ.34.7) MCOOPINT MAIOR COOP INTROD NOVAS TECNOL

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	50	57,5	92,6	92,6
NÃO	2	4	4,6	7,4	100,0
	0	33	37,9	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 54 Missing cases 33

## FREQ.34.8) MCINFOT MAIOR COOP INTROD NFOT

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	54	62,1	98,2	98,2
NÃO	2	1	1,1	1,8	100,0
	0	32	36,8	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 55 Missing cases 32

## FREQ.34.9) MCVSECTE MAIOR COOP ENTRE SECT EMPRESA

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	54	62,1	96,4	96,4
NÃO	2	2	2,3	3,6	100,0
	0	31	35,6	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 56 Missing cases 31

## FREQ.34.10) MUTCOMPI MELH UTIL COMPET/CAPAC INDIVID

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	56	64,4	96,6	96,6
NÃO	2	2	2,3	3,4	100,0
	0	29	33,3	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 58 Missing cases 29

## FREQ.34.11) REFCOMPE REFORÇO CAPAC COMPETITIVA EMPRESA

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	50	57,5	92,6	92,6
NÃO	2	4	4,6	7,4	100,0
	0	33	37,9	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 54 Missing cases 33

**QUEST 17. APRESENTOU ALGUMA SUGESTÃO NOS ÚLTIMOS DOIS ANOS?****POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO**

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PROF. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
SIM	70.0	33.3	50.0	33.3	40.0
NÃO	30.0	66.7	50.0	66.7	60.0
TOTAL	100	100	100	100	100

**POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA**

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
SIM	0.0	37.0	50.0	50.0	57.1
NÃO	100.0	63.0	50.0	50.0	42.9
TOTAL	100	100	100	100	100

**POR TEMPO DE SERVIÇO**

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 AÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
SIM	28.6	50.0	100.0	-	100.0	37.5	38.5	42.3
NÃO	71.4	50.0	0.0	-	0.0	62.5	61.5	57.7
TOTAL	100	100	100	-	100	100	100	100

**POR  
SEXO**

	MASCULI.	FEMININO
SIM	64.0	28.6
NÃO	36.0	71.4
TOTAL	100	100

**POR FOI ACEITE? (QUEST 18.)**

	SIM	NÃO
SIM	72.0	28.0

### QUEST 24.1) NO PLANEAMENTO A MÉDIO/LONGO PRAZO

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PROF. SEMI/ QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
SIM	40.0	50.0	21.4	8.3	0.0
NÃO	60.0	50.0	78.6	91.7	100.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
SIM	0.0	5.9	41.7	25.0	14.3
NÃO	100.0	94.1	58.3	75.0	85.7
TOTAL	100	100	100	100	100

POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
SIM	0.0	50.0	0.0	-	0.0	12.5	14.3	21.9
NÃO	100.0	50.0	100.0	-	100.0	87.5	85.7	78.1
TOTAL	100	100	100	-	100	100	100	100

POR  
SEXO

	MASCULI.	FEMININO
SIM	16.7	16.3
NÃO	83.3	83.7
TOTAL	100	100

## QUEST 24.2) NA SELECÇÃO DOS EQUIPAMENTOS E MODELOS

### POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PROF. SEMI QUALIFIC.	PRATIC/ APRENDIZ.
SIM	20.0	0.0	7.1	11.8	0.0
NÃO	80.0	100.0	92.9	88.2	100.0
TOTAL	100	100	100	100	100

### POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
SIM	0.0	9.1	9.1	16.7	14.3
NÃO	100.0	90.9	90.9	83.3	85.7
TOTAL	100	100	100	100	100

### POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
SIM	0.0	0.0	0.0	-	0.0	12.5	15.4	12.9
NÃO	100.0	100.0	100.0	-	100.0	87.5	84.6	87.1
TOTAL	100	100	100	-	100	100	100	100

### POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
SIM	16.7	7.3
NÃO	83.3	92.7
TOTAL	100	100

### QUEST 24.3) NA IMPLEMENTAÇÃO E INSTALAÇÃO

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PROF. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
SIM	50.0	0.0	14.3	26.5	0.0
NÃO	50.0	100.0	85.7	73.5	100.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
SIM	0.0	24.2	36.4	25.0	14.3
NÃO	100.0	75.8	63.6	75.0	85.7
TOTAL	100	100	100	100	100

POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
SIM	0.0	0.0	0.0	-	0.0	25.0	46.2	25.8
NÃO	100.0	100.0	100.0	-	100.0	75.0	53.8	74.2
TOTAL	100	100	100	-	100	100	100	100

POR  
SEXO

	MASCULI.	FEMININO
SIM	25.0	24.4
NÃO	75.0	75.6
TOTAL	100	100

**QUEST 24.4) NA AVALIAÇÃO POSTERIOR, PELA ANÁLISE E DISCUSSÃO MELHORIAS****POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO**

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PROF. SEMI/ QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
SIM	50.0	66.7	13.3	45.9	0.0
NÃO	50.0	33.3	86.7	54.1	100.0
TOTAL	100	100	100	100	100

**POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA**

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
SIM	50.0	44.7	27.3	33.3	14.3
NÃO	50.0	55.3	72.7	66.7	85.7
TOTAL	100	100	100	100	100

**POR TEMPO DE SERVIÇO**

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
SIM	0.0	50.0	50.0	-	0.0	25.0	42.9	45.7
NÃO	100.0	50.0	50.0	-	100.0	75.0	57.1	54.3
TOTAL	100	100	100	-	100	100	100	100

**POR  
SEXO**

	MASCULI.	FEMININO
SIM	33.3	39.1
NÃO	66.7	60.9
TOTAL	100	100

### QUEST 25. PARTICIPA/PARTICIPOU NALGUM GRUPO PROJECTO AVANÇO?

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PROF. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
SIM	77.8	66.7	23.1	25.0	0.0
NÃO	22.2	33.3	76.9	75.0	100.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
SIM	0.0	24.2	50.0	45.5	28.6
NÃO	100.0	75.8	50.0	54.5	71.4
TOTAL	100	100	100	100	100

POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 AÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
SIM	0.0	50.0	0.0	-	100.0	14.3	35.7	39.3
NÃO	100.0	50.0	100.0	-	0.0	85.7	64.3	60.7
TOTAL	100	100	100	-	100	100	100	100

POR  
SEXO

	MASCULI.	FEMININO
SIM	41.7	26.3
NÃO	58.3	73.7
TOTAL	100	100

POR COMO CLASSIFICA A SUA PARTICIPAÇÃO/CONTRIBUTO? (QUEST 26.)

	MUITO POSITIVA	SATISFAT.	SEM INTERESSE
SIM	100.0	91.7	100.0
NÃO	0.0	8.3	0.0
TOTAL	100	100	100

## QUEST 27.1) NORMAS DE HIGIENE E SEGURANÇA

### POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	0.0	0.0	11.8	6.1	20.0
POUCO	30.0	0.0	11.8	12.1	40.0
MODERADAMENTE	60.0	50.0	64.7	45.5	40.0
MUITO	10.0	50.0	11.8	36.4	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

### POR HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	100.0	5.4	9.1	7.7	0.0
POUCO	0.0	16.2	9.1	15.4	28.6
MODERADAMENTE	0.0	40.5	63.6	69.2	71.4
MUITO	0.0	37.8	18.2	7.7	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

### POR IDADE DO INQUIRIDO

	DE 18 A 24 ANOS	DE 25 A 29 ANOS	DE 30 A 34 ANOS	DE 35 A 39 ANOS	DE 40 A 44 ANOS	DE 45 A 49 ANOS	DE 50 A 54 ANOS	DE 55 A 59 ANOS
NADA	12.5	0.0	0.0	14.3	6.7	0.0	6.3	16.7
POUCO	37.5	0.0	0.0	14.3	13.3	21.4	6.3	16.7
MODERADAMENTE	37.5	100.0	100.0	42.9	60.0	64.3	50.0	16.7
MUITO	12.5	0.0	0.0	28.6	20.0	14.3	37.5	50.0
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

### POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
NADA	3.8	9.3
POUCO	19.2	14.0
MODERADAMENTE	57.7	48.8
MUITO	19.2	27.9
TOTAL	100	100

## POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
NADA	14.3	0.0	0.0	-	0.0	12.5	7.1	5.9
POUCO	28.6	0.0	50.0	-	50.0	12.5	21.4	8.8
MODERADAMENTE	42.9	100.0	50.0	-	50.0	37.5	50.0	55.9
MUITO	14.3	0.0	0.0	-	0.0	37.5	21.4	29.4
TOTAL	100	100	100	-	100	100	100	100

## POR SITUAÇÃO CONTRATUAL

	A TERMO	PERMAN.
NADA	12.5	6.6
POUCO	25.0	14.8
MODERADAMENTE	50.0	52.5
MUITO	12.5	26.2
TOTAL	100	100

## QUEST 27.2) ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

### POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	0.0	0.0	6.7	5.9	20.0
POUCO	0.0	0.0	6.7	20.6	20.0
MODERADAMENTE	80.0	50.0	66.7	32.4	60.0
MUITO	20.0	50.0	20.0	41.2	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

### POR HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	100.0	2.9	8.3	7.7	0.0
POUCO	0.0	20.0	8.3	0.0	14.3
MODERADAMENTE	0.0	34.3	66.7	69.2	71.4
MUITO	0.0	42.9	16.7	23.1	14.3
TOTAL	100	100	100	100	100

### POR IDADE DO INQUIRIDO

	DE 18 A 24 ANOS	DE 25 A 29 ANOS	DE 30 A 34 ANOS	DE 35 A 39 ANOS	DE 40 A 44 ANOS	DE 45 A 49 ANOS	DE 50 A 54 ANOS	DE 55 A 59 ANOS
NADA	12.5	0.0	0.0	0.0	6.3	0.0	6.7	16.7
POUCO	12.5	0.0	0.0	0.0	18.8	16.7	6.7	33.3
MODERADAMENTE	50.0	0.0	100.0	87.5	43.8	66.7	40.0	16.7
MUITO	25.0	100.0	0.0	12.5	31.3	16.7	46.7	33.3
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

### POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
NADA	0.0	9.3
POUCO	12.0	14.0
MODERADAMENTE	56.0	46.5
MUITO	32.0	30.2
TOTAL	100	100

## POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
NADA	14.3	0.0	0.0	-	0.0	12.5	0.0	6.1
POUCO	14.3	0.0	0.0	-	0.0	25.0	7.1	15.2
MODERADAMENTE	42.9	50.0	50.0	-	100.0	37.5	71.4	42.4
MUITO	28.6	50.0	50.0	-	0.0	25.0	21.4	36.4
TOTAL	100	100	100	-	100	100	100	100

## POR SITUAÇÃO CONTRATUAL

	A TERMO	PERMAN.
NADA	12.5	5.0
POUCO	12.5	13.3
MODERADAMENTE	50.0	50.0
MUITO	25.0	31.7
TOTAL	100	100

### QUEST 27.3) ESCOLHA DE HORÁRIO

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	10.0	0.0	14.3	12.5	0.0
POUCO	20.0	0.0	28.6	18.8	60.0
MODERADAMENTE	70.0	75.0	42.9	56.3	40.0
MUITO	0.0	25.0	14.3	12.5	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	100.0	11.8	20.0	0.0	0.0
POUCO	0.0	14.7	20.0	30.8	57.1
MODERADAMENTE	0.0	58.8	60.0	61.5	28.6
MUITO	0.0	14.7	0.0	7.7	14.3
TOTAL	100	100	100	100	100

POR IDADE DO INQUIRIDO

	DE 18 A 24 ANOS	DE 25 A 29 ANOS	DE 30 A 34 ANOS	DE 35 A 39 ANOS	DE 40 A 44 ANOS	DE 45 A 49 ANOS	DE 50 A 54 ANOS	DE 55 A 59 ANOS
NADA	0.0	0.0	0.0	28.6	13.3	8.3	7.1	16.7
POUCO	50.0	0.0	0.0	28.6	20.0	25.0	0.0	50.0
MODERADAMENTE	50.0	0.0	100.0	42.9	60.0	66.7	71.4	16.7
MUITO	0.0	100.0	0.0	0.0	6.7	0.0	21.4	16.7
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
NADA	4.2	14.6
POUCO	37.5	14.6
MODERADAMENTE	50.0	58.5
MUITO	8.3	12.2
TOTAL	100	100

## POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
NADA	0.0	0.0	0.0	-	0.0	12.5	8.3	15.6
POUCO	57.1	0.0	0.0	-	50.0	50.0	16.7	12.5
MODERADAMENTE	28.6	50.0	100.0	-	50.0	25.0	66.7	62.5
MUITO	14.3	50.0	0.0	-	0.0	12.5	8.3	9.4
TOTAL	100	100	100	-	100	100	100	100

## POR SITUAÇÃO CONTRATUAL

	A TERMO	PERMAN.
NADA	0.0	12.3
POUCO	50.0	19.3
MODERADAMENTE	37.5	57.9
MUITO	12.5	10.5
TOTAL	100	100

## QUEST 27.4) INTRODUÇÃO DE NOVOS EQUIPAMENTOS

### POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	0.0	0.0	20.0	16.7	60.0
POUCO	40.0	50.0	26.7	33.3	0.0
MODERADAMENTE	30.0	0.0	40.0	30.0	40.0
MUITO	30.0	50.0	13.3	20.0	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

### POR HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	100.0	12.1	20.0	15.4	28.6
POUCO	0.0	33.3	30.0	30.8	28.6
MODERADAMENTE	0.0	27.3	40.0	30.8	42.9
MUITO	0.0	27.3	10.0	23.1	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

### POR IDADE DO INQUIRIDO

	DE 18 A 24 ANOS	DE 25 A 29 ANOS	DE 30 A 34 ANOS	DE 35 A 39 ANOS	DE 40 A 44 ANOS	DE 45 A 49 ANOS	DE 50 A 54 ANOS	DE 55 A 59 ANOS
NADA	37.5	0.0	0.0	14.3	14.3	8.3	14.3	33.3
POUCO	25.0	50.0	0.0	28.6	42.9	25.0	28.6	33.3
MODERADAMENTE	25.0	0.0	100.0	28.6	35.7	66.7	14.3	0.0
MUITO	12.5	50.0	0.0	28.6	7.1	0.0	42.9	33.3
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

### POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
NADA	16.0	17.9
POUCO	28.0	33.3
MODERADAMENTE	36.0	28.2
MUITO	20.0	20.5
TOTAL	100	100

## POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
NADA	42.9	0.0	0.0	-	0.0	25.0	16.7	12.9
POUCO	28.6	50.0	0.0	-	50.0	37.5	25.0	32.3
MODERADAMENTE	28.6	0.0	50.0	-	50.0	12.5	25.0	38.7
MUITO	0.0	50.0	50.0	-	0.0	25.0	33.3	16.1
TOTAL	100	100	100	-	100	100	100	100

## POR SITUAÇÃO CONTRATUAL

	A TERMO	PERMAN.
NADA	37.5	14.3
POUCO	37.5	30.4
MODERADAMENTE	25.0	32.1
MUITO	0.0	23.2
TOTAL	100	100

## QUEST 27.5) INTRODUÇÃO DE NOVOS PRODUTOS

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	10.0	0.0	20.0	20.7	20.0
POUCO	70.0	50.0	33.3	34.5	40.0
MODERADAMENTE	20.0	0.0	40.0	24.1	40.0
MUITO	0.0	50.0	6.7	20.7	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	100.0	15.6	30.0	15.4	0.0
POUCO	0.0	34.4	20.0	61.5	71.4
MODERADAMENTE	0.0	21.9	50.0	23.1	28.6
MUITO	0.0	28.1	0.0	0.0	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR IDADE DO INQUIRIDO

	DE 18 A 24 ANOS	DE 25 A 29 ANOS	DE 30 A 34 ANOS	DE 35 A 39 ANOS	DE 40 A 44 ANOS	DE 45 A 49 ANOS	DE 50 A 54 ANOS	DE 55 A 59 ANOS
NADA	12.5	0.0	0.0	42.9	14.3	9.1	7.1	50.0
POUCO	62.5	100.0	0.0	28.6	50.0	36.4	35.7	16.7
MODERADAMENTE	25.0	0.0	100.0	14.3	28.6	54.5	14.3	16.7
MUITO	0.0	0.0	0.0	14.3	7.1	0.0	42.9	16.7
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
NADA	8.0	23.7
POUCO	48.0	36.8
MODERADAMENTE	36.0	21.1
MUITO	8.0	18.4
TOTAL	100	100

## POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
NADA	14.3	0.0	0.0	-	0.0	25.0	16.7	20.0
POUCO	57.1	100.0	50.0	-	50.0	62.5	41.7	26.7
MODERADAMENTE	28.6	0.0	50.0	-	50.0	0.0	16.7	36.7
MUITO	0.0	0.0	0.0	-	0.0	12.5	25.0	16.7
TOTAL	100	100	100	-	100	100	100	100

## POR SITUAÇÃO CONTRATUAL

	A TERMO	PERMAN.
NADA	12.5	18.2
POUCO	62.5	38.2
MODERADAMENTE	25.0	27.3
MUITO	0.0	16.4
TOTAL	100	100

## QUEST 27.6) AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO PROFISSIONAL

### POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	0.0	0.0	20.0	16.7	0.0
POUCO	30.0	20.0	26.7	33.3	60.0
MODERADA/	70.0	40.0	46.7	26.7	20.0
MUITO	0.0	40.0	6.7	23.3	20.0
TOTAL	100	100	100	100	100

### POR HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	100.0	17.6	0.0	7.7	0.0
POUCO	0.0	23.5	40.0	46.2	42.9
MODERADA/	0.0	29.4	60.0	46.2	42.9
MUITO	0.0	29.4	0.0	0.0	14.3
TOTAL	100	100	100	100	100

### POR IDADE DO INQUIRIDO

	DE 18 A 24 ANOS	DE 25 A 29 ANOS	DE 30 A 34 ANOS	DE 35 A 39 ANOS	DE 40 A 44 ANOS	DE 45 A 49 ANOS	DE 50 A 54 ANOS	DE 55 A 59 ANOS
NADA	12.5	50.0	0.0	14.3	14.3	7.7	0.0	33.3
POUCO	62.5	0.0	0.0	28.6	35.7	30.8	14.3	50.0
MODERADA/	12.5	50.0	100.0	57.1	35.7	61.5	35.7	0.0
MUITO	12.5	0.0	0.0	0.0	14.3	0.0	50.0	16.7
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

### POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
NADA	7.7	15.4
POUCO	34.6	30.8
MODERADA/	42.3	35.9
MUITO	15.4	17.9
TOTAL	100	100

## POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATE 1 ANO	MAIS DE 1 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
NADA	14.3	50.0	0.0	-	0.0	12.5	0.0	15.6
POUCO	42.9	50.0	50.0	-	50.0	62.5	41.7	15.6
MODERADA/	28.6	0.0	50.0	-	50.0	12.5	41.7	46.9
MUITO	14.3	0.0	0.0	-	0.0	12.5	16.7	21.9
TOTAL	100	100	100	-	100	100	100	100

## POR SITUAÇÃO CONTRATUAL

	A TERMO	PERMAN.
NADA	12.5	12.3
POUCO	50.0	29.8
MODERADA/	25.0	40.4
MUITO	12.5	17.5
TOTAL	100	100

## QUEST 27.7) DEFINIÇÃO DO SISTEMA REMUNERATÓRIO

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	20.0	25.0	23.1	15.4	40.0
POUCO	30.0	0.0	38.5	42.3	20.0
MODERADAMENTE	50.0	75.0	38.5	19.2	20.0
MUITO	0.0	0.0	0.0	23.1	20.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	100.0	17.9	11.1	23.1	28.6
POUCO	0.0	35.7	33.3	38.5	28.6
MODERADAMENTE	0.0	25.0	55.6	38.5	28.6
MUITO	0.0	21.4	0.0	0.0	14.3
TOTAL	100	100	100	100	100

POR IDADE DO INQUIRIDO

	DE 18 A 24 ANOS	DE 25 A 29 ANOS	DE 30 A 34 ANOS	DE 35 A 39 ANOS	DE 40 A 44 ANOS	DE 45 A 49 ANOS	DE 50 A 54 ANOS	DE 55 A 59 ANOS
NADA	50.0	0.0	0.0	42.9	15.4	9.1	0.0	40.0
POUCO	12.5	50.0	0.0	28.6	46.2	45.5	27.3	40.0
MODERADAMENTE	25.0	50.0	100.0	28.6	30.8	45.5	36.4	0.0
MUITO	12.5	0.0	0.0	0.0	7.7	0.0	36.4	20.0
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
NADA	13.0	25.7
POUCO	39.1	31.4
MODERADAMENTE	39.1	28.6
MUITO	8.7	14.3
TOTAL	100	100

## POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
NADA	42.9	50.0	0.0	-	0.0	12.5	20.0	18.5
POUCO	14.3	50.0	0.0	-	50.0	75.0	50.0	22.2
MODERADAMENTE	28.6	0.0	100.0	-	50.0	0.0	20.0	44.4
MUITO	14.3	0.0	0.0	-	0.0	12.5	10.0	14.8
TOTAL	100	100	100	-	100	100	100	100

## POR SITUAÇÃO CONTRATUAL

	A TERMO	PERMAN.
NADA	50.0	16.0
POUCO	12.5	38.0
MODERADAMENTE	25.0	34.0
MUITO	12.5	12.0
TOTAL	100	100

**QUEST 27.8) PROGRESSÃO NA CARREIRA**

## POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	0.0	0.0	28.6	14.8	40.0
POUCO	50.0	25.0	35.7	25.9	0.0
MODERADAMENTE	40.0	25.0	35.7	44.4	60.0
MUITO	10.0	50.0	0.0	14.8	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

## POR HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	100.0	20.7	10.0	7.7	14.3
POUCO	0.0	17.2	30.0	61.5	28.6
MODERADAMENTE	0.0	41.4	50.0	30.8	57.1
MUITO	0.0	20.7	10.0	0.0	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

## POR IDADE DO INQUIRIDO

	DE 18 A 24 ANOS	DE 25 A 29 ANOS	DE 30 A 34 ANOS	DE 35 A 39 ANOS	DE 40 A 44 ANOS	DE 45 A 49 ANOS	DE 50 A 54 ANOS	DE 55 A 59 ANOS
NADA	25.0	0.0	0.0	14.3	23.1	50.0	0.0	50.0
POUCO	25.0	50.0	0.0	42.9	38.5	100.0	25.0	33.3
MODERADAMENTE	50.0	50.0	100.0	28.6	23.1	400.0	50.0	0.0
MUITO	0.0	0.0	0.0	14.3	15.4	50.0	25.0	16.7
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

## POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
NADA	12.5	19.4
POUCO	41.7	22.2
MODERADAMENTE	41.7	41.7
MUITO	4.2	16.7
TOTAL	100	100

## POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
NADA	28.6	0.0	0.0	-	0.0	25.0	0.0	21.4
POUCO	14.3	100.0	0.0	-	100.0	62.5	36.4	14.3
MODERADAMENTE	57.1	0.0	100.0	-	0.0	0.0	45.5	50.0
MUITO	0.0	0.0	0.0	-	0.0	12.5	18.2	14.3
TOTAL	100	100	100	-	100	100	100	100

## POR SITUAÇÃO CONTRATUAL

	A TERMO	PERMAN.
NADA	25.0	15.4
POUCO	25.0	30.8
MODERADAMENTE	50.0	40.4
MUITO	0.0	13.5
TOTAL	100	100

## QUEST 27.9) NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

### POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	0.0	0.0	12.5	3.2	0.0
POUCO	30.0	0.0	0.0	19.4	20.0
MODERADAMENTE	60.0	50.0	68.8	35.5	60.0
MUITO	10.0	50.0	18.8	41.9	20.0
TOTAL	100	100	100	100	100

### POR HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	100.0	5.7	0.0	0.0	0.0
POUCO	0.0	14.3	20.0	15.4	14.3
MODERADAMENTE	0.0	40.0	50.0	69.2	71.4
MUITO	0.0	40.0	30.0	15.4	14.3
TOTAL	100	100	100	100	100

### POR IDADE DO INQUIRIDO

	DE 18 A 24 ANOS	DE 25 A 29 ANOS	DE 30 A 34 ANOS	DE 35 A 39 ANOS	DE 40 A 44 ANOS	DE 45 A 49 ANOS	DE 50 A 54 ANOS	DE 55 A 59 ANOS
NADA	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	8.3	0.0	33.3
POUCO	25.0	0.0	0.0	14.3	14.3	8.3	18.8	16.7
MODERADAMENTE	62.5	50.0	100.0	57.1	35.7	66.7	43.8	33.3
MUITO	12.5	50.0	0.0	28.6	50.0	16.7	37.5	16.7
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

### POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
NADA	3.8	5.0
POUCO	15.4	15.0
MODERADAMENTE	73.1	35.0
MUITO	7.7	45.0
TOTAL	100	100

## POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
NADA	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	9.7
POUCO	28.6	0.0	0.0	0.0	50.0	25.0	15.4	9.7
MODERADAMENTE	42.9	100.0	100.0	100.0	50.0	50.0	46.2	45.2
MUITO	28.6	0.0	0.0	0.0	0.0	25.0	38.5	35.5
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

## POR SITUAÇÃO CONTRATUAL

	A TERMO	PERMAN.
NADA	0.0	5.2
POUCO	25.0	13.8
MODERADAMENTE	50.0	50.0
MUITO	25.0	31.0
TOTAL	100	100

## QUEST 27.10) PLANEAMENTO DA PRODUÇÃO

### POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC/ APRENDIZ.
NADA	0.0	0.0	28.6	18.5	20.0
POUCO	20.0	25.0	35.7	25.9	40.0
MODERADAMENTE	60.0	25.0	35.7	33.3	40.0
MUITO	20.0	50.0	0.0	22.2	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

### POR HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	100.0	20.7	20.0	7.7	0.0
POUCO	0.0	24.1	20.0	30.8	57.1
MODERADAMENTE	0.0	31.0	40.0	53.8	42.9
MUITO	0.0	24.1	20.0	7.7	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

### POR IDADE DO INQUIRIDO

	DE 18 A 24 ANOS	DE 25 A 29 ANOS	DE 30 A 34 ANOS	DE 35 A 39 ANOS	DE 40 A 44 ANOS	DE 45 A 49 ANOS	DE 50 A 54 ANOS	DE 55 A 59 ANOS
NADA	12.5	0.0	0.0	0.0	15.4	27.3	16.7	33.3
POUCO	37.5	50.0	0.0	28.6	30.8	27.3	25.0	16.7
MODERADAMENTE	50.0	50.0	100.0	57.1	30.8	36.4	25.0	33.3
MUITO	0.0	0.0	0.0	14.3	23.1	9.1	33.3	16.7
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

### POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
NADA	12.5	19.4
POUCO	37.5	22.2
MODERADAMENTE	45.8	33.3
MUITO	4.2	25.0
TOTAL	100	100

## POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
NADA	14.3	0.0	0.0	-	0.0	37.5	10.0	17.2
POUCO	57.1	0.0	0.0	-	50.0	25.0	20.0	27.6
MODERADAMENTE	28.6	100.0	100.0	-	50.0	25.0	50.0	31.0
MUITO	0.0	0.0	0.0	-	0.0	12.5	20.0	24.1
TOTAL	100	100	100	-	100	100	100	100

## POR SITUAÇÃO CONTRATUAL

	A TERMO	PERMAN.
NADA	12.5	17.3
POUCO	50.0	25.0
MODERADAMENTE	37.5	38.5
MUITO	0.0	19.2
TOTAL	100	100

**QUEST 28. PARTICIPAÇÃO NO CAPITAL SOCIAL****POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO**

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
SIM	50.0	75.0	68.8	33.3	80.0
NÃO	50.0	25.0	31.3	66.7	20.0
TOTAL	100	100	100	100	100

**POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA**

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
SIM	0.0	46.9	33.3	69.2	71.4
NÃO	100.0	53.1	66.7	30.8	28.6
TOTAL	100	100	100	100	100

**POR IDADE DO INQUIRIDO**

	DE 18 A 24 ANOS	DE 25 A 29 ANOS	DE 30 A 34 ANOS	DE 35 A 39 ANOS	DE 40 A 44 ANOS	DE 45 A 49 ANOS	DE 50 A 54 ANOS	DE 55 A 59 ANOS
SIM	50.0	50.0	100.0	37.5	40.0	63.6	71.4	16.7
NÃO	50.0	50.0	0.0	62.5	60.0	36.4	28.6	83.3
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

**POR SEXO**

	MASCULI.	FEMININO
SIM	68.0	40.0
NÃO	32.0	60.0
TOTAL	100	100

**POR TEMPO DE SERVIÇO**

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 25 ANOS
SIM	71.4	0.0	50.0	100.0	100.0	62.5	35.7	48.3
NÃO	28.6	100.0	50.0	0.0	0.0	37.5	64.3	51.7
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

**POR SITUAÇÃO CONTRATUAL**

	A TERMO	PERMAN.
SIM	62.5	49.1
NÃO	37.5	50.9
TOTAL	100	100

### QUEST 29. COMO SÃO TOMADAS AS DECISÕES NAS SEGUINTE QUESTÕES (RESPOSTAS POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO)

#### 1) INTRODUÇÃO DE NOVAS MÁQUINAS

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PROF. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
PELA DIRECÇÃO/SE	44.4	50.0	57.1	82.8	40.0
C/PRÉVIA DISCUSS.	55.6	0.0	35.7	17.2	60.0
C/CONSENSO TRA.	0.0	50.0	7.1	0.0	0.0
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

#### 2) ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PROF. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
PELA DIRECÇÃO/SE	60.0	33.3	30.8	51.7	60.0
C/PRÉVIA DISCUSS.	40.0	33.3	53.8	37.9	40.0
C/CONSENSO TRA.	0.0	33.3	15.4	10.3	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

#### 3) FORMAÇÃO PROFISSIONAL

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PROF. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
PELA DIRECÇÃO/SE	70.0	50.0	38.5	81.5	80.0
C/PRÉVIA DISCUSS.	20.0	50.0	53.8	18.5	0.0
C/CONSENSO TRA.	10.0	0.0	7.7	0.0	20.0
TOTAL	100	100	100	100	100

#### 4) CONDIÇÕES DE TRABALHO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PROF. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
PELA DIRECÇÃO/SE	30.0	33.3	50.0	62.1	60.0
C/PRÉVIA DISCUSS.	60.0	66.7	35.7	37.9	40.0
C/CONSENSO TRA.	10.0	0.0	14.3	0.0	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

#### 5) PLANEAMENTO DO PESSOAL

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PROF. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
PELA DIRECÇÃO/SE	60.0	50.0	61.5	73.9	60.0
C/PRÉVIA DISCUSS.	40.0	50.0	38.5	26.1	40.0
C/CONSENSO TRA.	-	-	-	-	-
TOTAL	100	100	100	100	100

## 6) SISTEMA SALARIAL

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PROF. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
PELA DIRECÇÃO/SE	100.0	66.7	76.9	75.0	100.0
C/PRÉVIA DISCUSS.	0.0	33.3	23.1	21.4	0.0
C/CONSENSO TRA.	0.0	0.0	0.0	3.6	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

## 7) PRÉMIOS E COMPLEMENTOS SALARIAIS

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PROF. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
PELA DIRECÇÃO/SE	100.0	66.7	86.7	77.8	80.0
C/PRÉVIA DISCUSS.	0.0	33.3	6.7	11.1	20.0
C/CONSENSO TRA.	0.0	0.0	6.7	11.1	0.0
TOTAL	101	100	100	100	100

## 8) CLASSIFICAÇÃO DAS QUALIFICAÇÕES

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PROF. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
PELA DIRECÇÃO/SE	80.0	66.7	78.6	84.6	80.0
C/PRÉVIA DISCUSS.	100.1	100.3	100.2	100.1	100.2
C/CONSENSO TRA.	10.0	0.0	0.0	3.8	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

## 9) PROMOÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PROF. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
PELA DIRECÇÃO/SE	88.9	66.7	78.6	80.8	80.0
C/PRÉVIA DISCUSS.	11.1	33.3	21.4	15.4	20.0
C/CONSENSO TRA.	0.0	0.0	0.0	3.8	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

## 10) SELECÇÃO DE PESSOAL PARA CURSOS DE FORMAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PROF. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
PELA DIRECÇÃO/SE	60.0	66.7	50.0	64.0	100.0
C/PRÉVIA DISCUSS.	40.0	33.3	42.9	32.0	0.0
C/CONSENSO TRA.	0.0	0.0	7.1	4.0	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

## 11) TRANSFERÊNCIA PARA OUTROS LOCAIS DE TRABALHO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PROF. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
PELA DIRECÇÃO/SE	80.0	66.7	78.6	69.2	60.0
C/PRÉVIA DISCUSS.	40.0	33.3	14.3	30.8	40.0
C/CONSENSO TRA.	0.0	0.0	7.1	0.0	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

## 12) MEDIDAS DISCIPLINARES

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PROF. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
PELA DIRECÇÃO/SE	80.0	66.7	75.0	76.0	80.0
C/PRÉVIA DISCUSS.	20.0	33.3	25.0	20.0	20.0
C/CONSENSO TRA.	0.0	0.0	0.0	4.0	0.0
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

## 13) HORÁRIOS

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PROF. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
PELA DIRECÇÃO/SE	44.4	50.0	53.8	56.0	20.0
C/PRÉVIA DISCUSS.	22.2	50.0	23.1	32.0	80.0
C/CONSENSO TRA.	33.3	0.0	23.1	12.0	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

## 14) PLANEAMENTO DA PRODUÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PROF. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
PELA DIRECÇÃO/SE	80.0	50.0	61.5	73.1	80.0
C/PRÉVIA DISCUSS.	20.0	50.0	30.8	23.1	20.0
C/CONSENSO TRA.	0.0	0.0	7.7	3.8	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

### QUEST 30.1) INTRODUÇÃO DE NOVAS MÁQUINAS

#### POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PROF. SEMI QUALIFIC.	PRATIC/ APRENDIZ.
MUITO POSITIVA	0.0	0.0	18.8	25.0	0.0
SATISFATÓRIA	40.0	50.0	18.8	31.3	20.0
INSUFICIENTE	40.0	50.0	43.8	31.3	60.0
N/ DEVE PARTICIP.	20.0	0.0	18.8	12.5	20.0
TOTAL	100	100	100	100	100

#### POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
MUITO POSITIVA	0.0	22.9	20.0	8.3	0.0
SATISFATÓRIA	0.0	37.1	10.0	25.0	37.5
INSUFICIENTE	0.0	22.9	70.0	41.7	62.5
N/ DEVE PARTICIP.	100.0	17.1	0.0	25.0	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

#### POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
MUITO POSITIVA	12.0	20.0
SATISFATÓRIA	24.0	32.5
INSUFICIENTE	48.0	32.5
N/ DEVE PARTICIP.	16.0	15.0
TOTAL	100	100

#### POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
MUITO POSITIVA	0.0	0.0	0.0	-	0.0	12.5	33.3	16.1
SATISFATÓRIA	14.3	50.0	0.0	-	0.0	37.5	33.3	32.3
INSUFICIENTE	57.1	50.0	50.0	-	100.0	37.5	33.3	32.3
N/ DEVE PARTICIP.	28.6	0.0	50.0	-	0.0	12.5	0.0	19.4
TOTAL	100	100	100	-	100	100	100	100

**QUEST 30.2) ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO**

## POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PROF. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
MUITO POSITIVA	10.0	50.0	12.5	33.3	0.0
SATISFATÓRIA	60.0	25.0	43.8	30.0	40.0
INSUFICIENTE	10.0	25.0	37.5	26.7	40.0
N/ DEVE PARTICIP.	20.0	0.0	6.3	10.0	20.0
TOTAL	100	100	100	100	100

## POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
MUITO POSITIVA	0.0	34.3	20.0	8.3	0.0
SATISFATÓRIA	0.0	34.3	40.0	41.7	57.1
INSUFICIENTE	100.0	20.0	40.0	25.0	42.9
N/ DEVE PARTICIP.	0.0	11.4	0.0	25.0	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

## POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
MUITO POSITIVA	18.5	26.3
SATISFATÓRIA	37.0	39.5
INSUFICIENTE	29.6	26.3
N/ DEVE PARTICIP.	14.8	7.9
TOTAL	100	100

## POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
MUITO POSITIVA	0.0	0.0	0.0	-	0.0	25.0	33.3	28.1
SATISFATÓRIA	42.9	100.0	0.0	-	50.0	25.0	58.3	31.3
INSUFICIENTE	42.9	0.0	50.0	-	50.0	50.0	8.3	25.0
N/ DEVE PARTICIP.	14.3	0.0	50.0	-	0.0	0.0	0.0	15.6
TOTAL	100	100	100	-	100	100	100	100

**QUEST 30.3) FORMAÇÃO PROFISSIONAL**

## POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PROF. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
MUITO POSITIVA	10.0	50.0	12.5	25.8	0.0
SATISFATÓRIA	50.0	0.0	50.0	38.7	60.0
INSUFICIENTE	40.0	50.0	37.5	22.6	40.0
N/ DEVE PARTICIP.	0.0	0.0	0.0	12.9	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

## POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
MUITO POSITIVA	0.0	27.3	27.3	0.0	0.0
SATISFATÓRIA	0.0	42.4	36.4	66.7	28.6
INSUFICIENTE	100.0	18.2	36.4	33.3	71.4
N/ DEVE PARTICIP.	0.0	12.1	0.0	0.0	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

## POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
MUITO POSITIVA	12.0	23.1
SATISFATÓRIA	40.0	46.2
INSUFICIENTE	44.0	23.1
N/ DEVE PARTICIP.	4.0	7.7
TOTAL	100	100

## POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
MUITO POSITIVA	0.0	0.0	0.0	-	0.0	25.0	36.4	18.8
SATISFATÓRIA	42.9	50.0	50.0	-	50.0	25.0	45.5	46.9
INSUFICIENTE	42.9	50.0	50.0	-	50.0	50.0	18.2	25.0
N/ DEVE PARTICIP.	14.3	0.0	0.0	-	0.0	0.0	0.0	9.4
TOTAL	100	100	100	-	100	100	100	100

### QUEST 30.4) CONDIÇÕES DE TRABALHO

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PROF. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
MUITO POSITIVA	20.0	66.7	6.3	26.7	0.0
SATISFATÓRIA	50.0	33.3	62.5	46.7	40.0
INSUFICIENTE	20.0	0.0	31.3	16.7	20.0
N/ DEVE PARTICIP.	10.0	0.0	0.0	10.0	40.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
MUITO POSITIVA	0.0	34.3	0.0	8.3	0.0
SATISFATÓRIA	0.0	42.9	66.7	66.7	42.9
INSUFICIENTE	100.0	14.3	33.3	8.3	42.9
N/ DEVE PARTICIP.	0.0	8.6	0.0	16.7	14.3
TOTAL	100	100	100	100	100

POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
MUITO POSITIVA	16.0	23.1
SATISFATÓRIA	44.0	53.8
INSUFICIENTE	28.0	15.4
N/ DEVE PARTICIP.	12.0	7.7
TOTAL	100	100

POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
MUITO POSITIVA	0.0	0.0	0.0	-	0.0	37.5	27.3	21.9
SATISFATÓRIA	42.9	50.0	100.0	-	50.0	12.5	72.7	50.0
INSUFICIENTE	28.6	50.0	0.0	-	50.0	50.0	0.0	15.6
N/ DEVE PARTICIP.	28.6	0.0	0.0	-	0.0	0.0	0.0	12.5
TOTAL	100	100	100	-	100	100	100	100

**QUEST 30.5) PLANEAMENTO DE PESSOAL**

## POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PROF. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
MUITO POSITIVA	11.1	0.0	0.0	18.5	0.0
SATISFATÓRIA	11.1	50.0	30.8	29.6	20.0
INSUFICIENTE	55.6	0.0	46.2	29.6	20.0
N/ DEVE PARTICIP.	22.2	50.0	23.1	22.2	60.0
TOTAL	100	100	100	100	100

## POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
MUITO POSITIVA	0.0	20.7	0.0	0.0	0.0
SATISFATÓRIA	0.0	31.0	25.0	25.0	16.7
INSUFICIENTE	100.0	20.7	62.5	41.7	50.0
N/ DEVE PARTICIP.	0.0	27.6	12.5	33.3	33.3
TOTAL	100	100	100	100	100

## POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
MUITO POSITIVA	0.0	17.1
SATISFATÓRIA	23.8	28.6
INSUFICIENTE	47.6	28.6
N/ DEVE PARTICIP.	28.6	25.7
TOTAL	100	100

## POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
MUITO POSITIVA	0.0	0.0	0.0	-	0.0	28.6	22.2	7.4
SATISFATÓRIA	14.3	0.0	0.0	-	50.0	0.0	22.2	40.7
INSUFICIENTE	28.6	100.0	50.0	-	50.0	57.1	33.3	25.9
N/ DEVE PARTICIP.	57.1	0.0	50.0	-	0.0	14.3	22.2	25.9
TOTAL	100	100	100	-	100	100	100	100

## QUEST 30.6) SISTEMA SALARIAL

## POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PROF. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
MUITO POSITIVA	0.0	0.0	0.0	9.4	0.0
SATISFATÓRIA	10.0	0.0	6.3	9.4	0.0
INSUFICIENTE	70.0	100.0	75.0	68.8	60.0
N/ DEVE PARTICIP.	20.0	0.0	18.8	12.5	40.0
TOTAL	100	100	100	100	100

## POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
MUITO POSITIVA	0.0	8.6	0.0	0.0	0.0
SATISFATÓRIA	0.0	8.6	0.0	16.7	0.0
INSUFICIENTE	100.0	68.6	100.0	41.7	85.7
N/ DEVE PARTICIP.	0.0	14.3	0.0	41.7	14.3
TOTAL	100	100	100	100	100

## POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
MUITO POSITIVA	0.0	7.5
SATISFATÓRIA	7.7	7.5
INSUFICIENTE	69.2	72.5
N/ DEVE PARTICIP.	23.1	12.5
TOTAL	100	100

## POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
MUITO POSITIVA	0.0	0.0	0.0	-	0.0	25.0	8.3	0.0
SATISFATÓRIA	0.0	50.0	0.0	-	0.0	0.0	8.3	9.1
INSUFICIENTE	71.4	50.0	50.0	-	100.0	62.5	66.7	75.8
N/ DEVE PARTICIP.	28.6	0.0	50.0	-	0.0	12.5	16.7	15.2
TOTAL	100	100	100	-	100	100	100	100

**QUEST 30.7) PRÉMIOS E COMPLEMENTOS SALARIAIS**

## POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PROF. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
MUITO POSITIVA	0.0	0.0	0.0	11.5	0.0
SATISFATÓRIA	10.0	0.0	0.0	11.5	0.0
INSUFICIENTE	60.0	100.0	66.7	65.4	60.0
N/ DEVE PARTICIP.	30.0	0.0	33.3	11.5	40.0
TOTAL	100	100	100	100	100

## POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
MUITO POSITIVA	0.0	10.0	0.0	0.0	0.0
SATISFATÓRIA	0.0	10.0	0.0	8.3	0.0
INSUFICIENTE	100.0	70.0	66.7	41.7	85.7
N/ DEVE PARTICIP.	0.0	10.0	33.3	50.0	14.3
TOTAL	100	100	100	100	100

## POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
MUITO POSITIVA	0.0	8.8
SATISFATÓRIA	4.0	8.8
INSUFICIENTE	68.0	64.7
N/ DEVE PARTICIP.	28.0	17.6
TOTAL	100	100

## POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
MUITO POSITIVA	0.0	0.0	0.0	-	0.0	25.0	11.1	0.0
SATISFATÓRIA	0.0	0.0	0.0	-	0.0	0.0	11.1	10.3
INSUFICIENTE	57.1	50.0	50.0	-	100.0	62.5	55.6	72.4
N/ DEVE PARTICIP.	42.9	50.0	50.0	-	0.0	12.5	22.2	17.2
TOTAL	100	100	100	-	100	100	100	100

**QUEST 30.8) CLASSIFICAÇÃO DE QUALIFICAÇÕES**

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PROF. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
MUITO POSITIVA	0.0	0.0	0.0	8.3	0.0
SATISFATÓRIA	20.0	0.0	6.7	33.3	0.0
INSUFICIENTE	50.0	100.0	66.7	45.8	80.0
N/ DEVE PARTICIP.	30.0	0.0	26.7	12.5	20.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
MUITO POSITIVA	0.0	7.1	0.0	0.0	0.0
SATISFATÓRIA	0.0	32.1	11.1	8.3	0.0
INSUFICIENTE	100.0	46.4	55.6	58.3	100.0
N/ DEVE PARTICIP.	0.0	14.3	33.3	33.3	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
MUITO POSITIVA	0.0	6.3
SATISFATÓRIA	0.0	34.4
INSUFICIENTE	80.0	40.6
N/ DEVE PARTICIP.	20.0	18.8
TOTAL	100	100

POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
MUITO POSITIVA	0.0	0.0	0.0	-	0.0	25.0	0.0	0.0
SATISFATÓRIA	0.0	0.0	0.0	-	0.0	0.0	44.4	25.9
INSUFICIENTE	71.4	100.0	50.0	-	100.0	62.5	33.3	55.6
N/ DEVE PARTICIP.	28.6	0.0	50.0	-	0.0	12.5	22.2	18.5
TOTAL	100	100	100	-	100	100	100	100

**QUEST 30.9) PROMOÇÕES**

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PROF. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
MUITO POSITIVA	0.0	0.0	0.0	8.7	0.0
SATISFATÓRIA	10.0	0.0	0.0	30.4	0.0
INSUFICIENTE	60.0	66.7	80.0	47.8	60.0
N/ DEVE PARTICIP.	30.0	33.3	20.0	13.0	40.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
MUITO POSITIVA	0.0	7.4	0.0	0.0	0.0
SATISFATÓRIA	0.0	25.9	0.0	8.3	0.0
INSUFICIENTE	100.0	48.1	77.8	58.3	85.7
N/ DEVE PARTICIP.	0.0	18.5	22.2	33.3	14.3
TOTAL	100	100	100	100	100

POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
MUITO POSITIVA	0.0	6.5
SATISFATÓRIA	0.0	25.8
INSUFICIENTE	72.0	51.6
N/ DEVE PARTICIP.	28.0	16.1
TOTAL	100	100

POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
MUITO POSITIVA	0.0	0.0	0.0	-	0.0	25.0	0.0	0.0
SATISFATÓRIA	0.0	0.0	0.0	-	0.0	0.0	33.3	19.2
INSUFICIENTE	57.1	100.0	50.0	-	100.0	62.5	44.4	61.5
N/ DEVE PARTICIP.	42.9	0.0	50.0	-	0.0	12.5	22.2	19.2
TOTAL	100	100	100	-	100	100	100	100

**QUEST 30.10) SELECÇÃO DE PESSOAL PARA CURSOS DE FORMAÇÃO**

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PROF. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
MUITO POSITIVA	0.0	0.0	6.7	12.0	0.0
SATISFATÓRIA	30.0	50.0	20.0	48.0	0.0
INSUFICIENTE	40.0	50.0	60.0	28.0	40.0
N/ DEVE PARTICIP.	30.0	0.0	13.3	12.0	60.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
MUITO POSITIVA	0.0	14.3	0.0	0.0	0.0
SATISFATÓRIA	0.0	53.6	11.1	16.7	14.3
INSUFICIENTE	100.0	21.4	66.7	50.0	57.1
N/ DEVE PARTICIP.	0.0	10.7	22.2	33.3	28.6
TOTAL	100	100	100	100	100

POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
MUITO POSITIVA	4.2	9.1
SATISFATÓRIA	12.5	48.5
INSUFICIENTE	62.5	24.2
N/ DEVE PARTICIP.	20.8	18.2
TOTAL	100	100

POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
MUITO POSITIVA	0.0	0.0	0.0	-	0.0	12.5	11.1	7.4
SATISFATÓRIA	0.0	0.0	0.0	-	50.0	25.0	44.4	44.4
INSUFICIENTE	57.1	100.0	50.0	-	50.0	62.5	11.1	33.3
N/ DEVE PARTICIP.	42.9	0.0	50.0	-	0.0	0.0	33.3	14.8
TOTAL	100	100	100	-	100	100	100	100

**QUEST 30.11) MUDANÇA DE POSTO DE TRABALHO**

## POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PROF. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
MUITO POSITIVA	10.0	0.0	0.0	24.0	0.0
SATISFATÓRIA	40.0	33.3	8.3	44.0	0.0
INSUFICIENTE	30.0	33.3	66.7	16.0	60.0
N/ DEVE PARTICIP.	20.0	33.3	25.0	16.0	40.0
TOTAL	100	100	100	100	100

## POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
MUITO POSITIVA	0.0	22.2	0.0	8.3	0.0
SATISFATÓRIA	0.0	48.1	25.0	8.3	14.3
INSUFICIENTE	100.0	7.4	62.5	50.0	71.4
N/ DEVE PARTICIP.	0.0	22.2	12.5	33.3	14.3
TOTAL	100	100	100	100	100

## POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
MUITO POSITIVA	0.0	21.9
SATISFATÓRIA	17.4	40.6
INSUFICIENTE	56.5	18.8
N/ DEVE PARTICIP.	26.1	18.8
TOTAL	100	100

## POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
MUITO POSITIVA	0.0	0.0	0.0	-	0.0	33.3	11.1	14.8
SATISFATÓRIA	14.3	0.0	0.0	-	0.0	33.3	55.6	33.3
INSUFICIENTE	57.1	100.0	50.0	-	100.0	33.3	11.1	25.9
N/ DEVE PARTICIP.	28.6	0.0	50.0	-	0.0	0.0	22.2	25.9
TOTAL	100	100	100	-	100	100	100	100

**QUEST 30.12) MEDIDAS DISCIPLINARES**

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PROF. SEMI QUALIFIC.	PRATIC/ APRENDIZ.
MUITO POSITIVA	11.1	0.0	0.0	16.7	0.0
SATISFATÓRIA	11.1	0.0	7.7	25.0	0.0
INSUFICIENTE	33.3	0.0	38.5	33.3	40.0
N/ DEVE PARTICIP.	44.4	100.0	53.8	25.0	60.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
MUITO POSITIVA	0.0	19.2	0.0	0.0	0.0
SATISFATÓRIA	0.0	23.1	25.0	0.0	0.0
INSUFICIENTE	100.0	26.9	25.0	36.4	57.1
N/ DEVE PARTICIP.	0.0	30.8	50.0	63.6	42.9
TOTAL	100	100	100	100	100

POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
MUITO POSITIVA	0.0	17.2
SATISFATÓRIA	8.3	20.7
INSUFICIENTE	41.7	27.6
N/ DEVE PARTICIP.	50.0	34.5
TOTAL	100	100

POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
MUITO POSITIVA	0.0	0.0	0.0	-	0.0	28.6	11.1	8.3
SATISFATÓRIA	0.0	0.0	0.0	-	0.0	0.0	44.4	16.7
INSUFICIENTE	57.1	50.0	50.0	-	100.0	28.6	11.1	29.2
N/ DEVE PARTICIP.	42.9	50.0	50.0	-	0.0	42.9	33.3	45.8
TOTAL	100	100	100	-	100	100	100	100

### QUEST 30.13) HORÁRIOS

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PROF. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
MUITO POSITIVA	0.0	0.0	0.0	26.3	0.0
SATISFATÓRIA	22.2	0.0	0.0	36.8	0.0
INSUFICIENTE	44.4	0.0	53.3	26.3	80.0
N/ DEVE PARTICIP.	33.3	100.0	46.7	10.5	20.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
MUITO POSITIVA	0.0	22.7	0.0	0.0	0.0
SATISFATÓRIA	0.0	27.3	25.0	8.3	0.0
INSUFICIENTE	100.0	31.8	25.0	33.3	100.0
N/ DEVE PARTICIP.	0.0	18.2	50.0	58.3	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
MUITO POSITIVA	0.0	19.2
SATISFATÓRIA	4.2	30.8
INSUFICIENTE	58.3	26.9
N/ DEVE PARTICIP.	37.5	23.1
TOTAL	100	100

POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
MUITO POSITIVA	0.0	0.0	0.0	-	0.0	28.6	11.1	9.1
SATISFATÓRIA	0.0	0.0	0.0	-	0.0	0.0	44.4	22.7
INSUFICIENTE	83.3	50.0	50.0	-	100.0	42.9	22.2	31.8
N/ DEVE PARTICIP.	16.7	50.0	50.0	-	0.0	28.6	22.2	36.4
TOTAL	100	100	100	-	100	100	100	100

**QUEST 30.14) PLANEAMENTO DA PRODUÇÃO**

## POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PROF. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
MUITO POSITIVA	10.0	0.0	0.0	13.0	0.0
SATISFATÓRIA	20.0	0.0	14.3	39.1	0.0
INSUFICIENTE	60.0	0.0	57.1	21.7	40.0
N/ DEVE PARTICIP.	10.0	100.0	28.6	26.1	60.0
TOTAL	100	100	100	100	100

## POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
MUITO POSITIVA	0.0	16.0	0.0	0.0	0.0
SATISFATÓRIA	0.0	32.0	33.3	16.7	0.0
INSUFICIENTE	100.0	24.0	33.3	50.0	71.4
N/ DEVE PARTICIP.	0.0	28.0	33.3	33.3	28.6
TOTAL	100	100	100	100	100

## POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
MUITO POSITIVA	0.0	13.3
SATISFATÓRIA	4.2	40.0
INSUFICIENTE	54.2	26.7
N/ DEVE PARTICIP.	41.7	20.0
TOTAL	100	100

## POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
MUITO POSITIVA	0.0	0.0	0.0	-	0.0	14.3	11.1	8.0
SATISFATÓRIA	0.0	0.0	0.0	-	0.0	14.3	55.6	28.0
INSUFICIENTE	42.9	100.0	50.0	-	100.0	57.1	33.3	24.0
N/ DEVE PARTICIP.	57.1	0.0	50.0	-	0.0	14.3	0.0	40.0
TOTAL	100	100	100	-	100	100	100	100

**QUEST 31. DE QUE MODO INFLUENCIA AS DECISÕES OU EXPRIME AS SUAS CRÍTICAS?  
(RESPOSTAS POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO)**

1) ATRAVÉS DA PARTICIPAÇÃO EM COMISSÕES

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
SIM	12.5	0.0	21.4	23.1	40.0
NÃO	87.5	100.0	78.6	76.9	60.0
TOTAL	100	100	100	100	100

2) EXPRIME AS SUAS OPINIÕES AO SEU CHEFE IMEDIATO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
SIM	88.9	100.0	94.1	85.3	40.0
NÃO	11.1	0.0	5.9	14.7	60.0
TOTAL	100	100	100	100	100

3) EXPÕE AS SUAS IDEIAS A UM REPRESENTANTE DOS TRABALHADORES

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
SIM	25.0	0.0	38.5	40.7	40.0
NÃO	75.0	100.0	61.5	59.3	60.0
TOTAL	100	100	100	100	100

4) EXPÕE AS SUAS IDEIAS À DIRECÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
SIM	11.1	0.0	23.1	22.2	20.0
NÃO	88.9	100.0	76.9	77.8	80.0
TOTAL	100	100	100	100	100

5) ATRAVÉS DA ACÇÃO SINDICAL

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
SIM	0.0	50.0	7.7	28.0	0.0
NÃO	100.0	50.0	92.3	72.0	100.0
TOTAL	100	100	100	100	100



## POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
SIND. N/TÊM PODER	57.1	40.9
TRAB. DEF. MELH.	21.4	25.0
CAD. UM DEV. DEF.	0.0	11.4
SIND. TÊM PODER	21.4	22.7
TOTAL	100	100

## POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
SIND. N/TÊM PODER	42.9	50.0	100.0	100.0	0.0	33.3	66.7	41.2
TRAB. DEF. MELH.	42.9	50.0	0.0	0.0	100.0	11.1	20.0	20.6
CAD. UM DEV. DEF.	14.3	0.0	0.0	0.0	0.0	22.2	6.7	2.9
SIND. TÊM PODER	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	33.3	6.7	35.3
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

## POR SITUAÇÃO CONTRATUAL

	A TERMO	PERMAN.
SIND. N/TÊM PODER	37.5	48.4
TRAB. DEF. MELH.	50.0	20.3
CAD. UM DEV. DEF.	12.5	6.3
SIND. TÊM PODER	0.0	25.0
TOTAL	100	100

**QUEST 34.1) MELHORIA QUALIDADE PROCESSO TOMADA DE DECISÃO****POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO**

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PROF. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
SIM	100.0	100.0	92.9	95.8	100.0
NÃO	0.0	0.0	7.1	4.2	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

**POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA**

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
SIM	-	96.4	91.7	91.7	100.0
NÃO	-	3.6	8.3	8.3	0.0
TOTAL	-	100	100	100	100

**POR IDADE DO INQUIRIDO**

	DE 18 A 24 ANOS	DE 25 A 29 ANOS	DE 30 A 34 ANOS	DE 35 A 39 ANOS	DE 40 A 44 ANOS	DE 45 A 49 ANOS	DE 50 A 54 ANOS	DE 55 A 59 ANOS
SIM	87.5	50.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	80.0
NÃO	12.5	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	20.0
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

**POR SEXO**

	MASCULI.	FEMININO
SIM	91.3	97.1
NÃO	8.7	2.9
TOTAL	100	100

**QUEST 34.2) REDUÇÃO TEMPO NECESSÁRIO PARA TOMADA DE DECISÃO**

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PROF. SEMI/ QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
SIM	90.0	100.0	84.6	69.6	100.0
NÃO	10.0	0.0	15.4	30.4	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
SIM	-	73.1	88.9	83.3	100.0
NÃO	-	26.9	11.1	16.7	0.0
TOTAL	-	100	100	100	100

POR IDADE DO INQUIRIDO

	DE 18 A 24 ANOS	DE 25 A 29 ANOS	DE 30 A 34 ANOS	DE 35 A 39 ANOS	DE 40 A 44 ANOS	DE 45 A 49 ANOS	DE 50 A 54 ANOS	DE 55 A 59 ANOS
SIM	87.5	50.0	100.0	85.7	80.0	100.0	66.7	60.0
NÃO	12.5	50.0	0.0	14.3	20.0	0.0	33.3	40.0
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
SIM	82.6	80.6
NÃO	17.4	19.4
TOTAL	100	100

**QUEST 34.3) RECONHEC/COMPREENSÃO PROBL./INTERES. TRABALHADORES**

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PROF. SEMI/ QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
SIM	100.0	100.0	100.0	96.0	100.0
NÃO	0.0	0.0	0.0	4.0	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
SIM	100.0	100.0	90.0	100.0	100.0
NÃO	0.0	0.0	10.0	0.0	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR IDADE DO INQUIRIDO

	DE 18 A 24 ANOS	DE 25 A 29 ANOS	DE 30 A 34 ANOS	DE 35 A 39 ANOS	DE 40 A 44 ANOS	DE 45 A 49 ANOS	DE 50 A 54 ANOS	DE 55 A 59 ANOS
SIM	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	83.3
NÃO	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	16.7
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
SIM	95.5	100.0
NÃO	4.5	0.0
TOTAL	100	100

**QUEST 34.4) RECONHEC./COMPREENSÃO DAS DIFICULDADES DA DIRECÇÃO**

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PROF. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
SIM	100.0	50.0	71.4	100.0	100.0
NÃO	0.0	50.0	28.6	0.0	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
SIM	100.0	96.4	88.9	75.0	100.0
NÃO	0.0	3.6	11.1	25.0	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR IDADE DO INQUIRIDO

	DE 18 A 24 ANOS	DE 25 A 29 ANOS	DE 30 A 34 ANOS	DE 35 A 39 ANOS	DE 40 A 44 ANOS	DE 45 A 49 ANOS	DE 50 A 54 ANOS	DE 55 A 59 ANOS
SIM	100.0	50.0	100.0	85.7	90.0	91.7	90.9	100.0
NÃO	0.0	50.0	0.0	14.3	10.0	8.3	9.1	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
SIM	90.9	91.4
NÃO	9.1	8.6
TOTAL	100	100

**QUEST 34.5) MELHORIA DAS RELAÇÕES CHEFIAS/SUBORDINADOS**

## POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PROF. SEMI/ QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
SIM	100.0	100.0	85.7	91.3	100.0
NÃO	0.0	0.0	14.3	8.7	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

## POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
SIM	100.0	92.3	100.0	83.3	100.0
NÃO	0.0	7.7	0.0	16.7	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

## POR IDADE DO INQUIRIDO

	DE 18 A 24 ANOS	DE 25 A 29 ANOS	DE 30 A 34 ANOS	DE 35 A 39 ANOS	DE 40 A 44 ANOS	DE 45 A 49 ANOS	DE 50 A 54 ANOS	DE 55 A 59 ANOS
SIM	100.0	50.0	100.0	85.7	100.0	100.0	80.0	100.0
NÃO	0.0	50.0	0.0	14.3	0.0	0.0	20.0	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

## POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
SIM	95.7	90.6
NÃO	4.3	9.4
TOTAL	100	100

**QUEST 34.6) MAIOR IDENTIFICAÇÃO COM VALORES E OBJECTIVOS DA EMPRESA**

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PROF. SEMI/ QUALIFIC.	PRATIC/ APRENDIZ.
SIM	100.0	100.0	85.7	95.7	100.0
NÃO	0.0	0.0	14.3	4.3	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
SIM	100.0	100.0	88.9	83.3	100.0
NÃO	0.0	0.0	11.1	16.7	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR IDADE DO INQUIRIDO

	DE 18 A 24 ANOS	DE 25 A 29 ANOS	DE 30 A 34 ANOS	DE 35 A 39 ANOS	DE 40 A 44 ANOS	DE 45 A 49 ANOS	DE 50 A 54 ANOS	DE 55 A 59 ANOS
SIM	100.0	50.0	100.0	85.7	100.0	100.0	100.0	83.3
NÃO	0.0	50.0	0.0	14.3	0.0	0.0	0.0	16.7
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
SIM	91.3	96.9
NÃO	8.7	3.1
TOTAL	100	100

**QUEST 34.7) MAIOR COOPERAÇÃO NA INTRODUÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS**

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PROF. SEMI/ QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
SIM	100.0	100.0	92.9	91.3	80.0
NÃO	0.0	0.0	7.1	8.7	20.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
SIM	100.0	92.0	100.0	91.7	85.7
NÃO	0.0	8.0	0.0	8.3	14.3
TOTAL	100	100	100	100	100

POR IDADE DO INQUIRIDO

	DE 18 A 24 ANOS	DE 25 A 29 ANOS	DE 30 A 34 ANOS	DE 35 A 39 ANOS	DE 40 A 44 ANOS	DE 45 A 49 ANOS	DE 50 A 54 ANOS	DE 55 A 59 ANOS
SIM	75.0	100.0	100.0	71.4	100.0	100.0	100.0	100.0
NÃO	25.0	0.0	0.0	28.6	0.0	0.0	0.0	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

POR  
SEXO

	MASCULI.	FEMININO
SIM	95.5	90.6
NÃO	4.5	9.4
TOTAL	100	100

### QUEST 34.8) MAIOR COOPERAÇÃO NA INTRODUÇÃO DE NFOT

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PROF. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
SIM	100.0	100.0	100.0	95.7	100.0
NÃO	0.0	0.0	0.0	4.3	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
SIM	100.0	100.0	88.9	100.0	100.0
NÃO	0.0	0.0	11.1	0.0	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR IDADE DO INQUIRIDO

	DE 18 A 24 ANOS	DE 25 A 29 ANOS	DE 30 A 34 ANOS	DE 35 A 39 ANOS	DE 40 A 44 ANOS	DE 45 A 49 ANOS	DE 50 A 54 ANOS	DE 55 A 59 ANOS
SIM	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	83.3
NÃO	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	16.7
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

POR  
SEXO

	MASCULI.	FEMININO
SIM	95.7	100.0
NÃO	4.3	0.0
TOTAL	100	100

**QUEST 34.9) MAIOR COOPERAÇÃO ENTRE SECTORES DA EMPRESA**

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PROF. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
SIM	100.0	100.0	92.9	95.8	100.0
NÃO	0.0	0.0	7.1	4.2	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
SIM	100.0	100.0	88.9	91.7	100.0
NÃO	0.0	0.0	11.1	8.3	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR IDADE DO INQUIRIDO

	DE 18 A 24 ANOS	DE 25 A 29 ANOS	DE 30 A 34 ANOS	DE 35 A 39 ANOS	DE 40 A 44 ANOS	DE 45 A 49 ANOS	DE 50 A 54 ANOS	DE 55 A 59 ANOS
SIM	100.0	100.0	100.0	85.7	100.0	100.0	100.0	83.3
NÃO	0.0	0.0	0.0	14.3	0.0	0.0	0.0	16.7
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

MAIOR COOP. SECTORES EMPR. POR SEXO

	MÁSCULI.	FEMININO
SIM	95.7	97.0
NÃO	4.3	3.0
TOTAL	100	100

**QUEST 34.10) MELHOR UTIL. COMPET./CAPACIDADES DOS INDÍVUOS**

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PROF. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
SIM	90.0	100.0	100.0	96.0	100.0
NÃO	10.0	0.0	0.0	4.0	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
SIM	100.0	96.6	100.0	100.0	85.7
NÃO	0.0	3.4	0.0	0.0	14.3
TOTAL	100	100	100	100	100

POR IDADE DO INQUIRIDO

	DE 18 A 24 ANOS	DE 25 A 29 ANOS	DE 30 A 34 ANOS	DE 35 A 39 ANOS	DE 40 A 44 ANOS	DE 45 A 49 ANOS	DE 50 A 54 ANOS	DE 55 A 59 ANOS
SIM	87.5	100.0	100.0	85.7	100.0	100.0	100.0	100.0
NÃO	12.5	0.0	0.0	14.3	0.0	0.0	0.0	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
SIM	96.0	97.0
NÃO	4.0	3.0
TOTAL	100	100

**QUEST 34.11) REFORÇO DA CAPACIDADE COMPETITIVA DA EMPRESA**

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PROF. SEMI/ QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
SIM	90.0	100.0	92.9	91.3	100.0
NÃO	10.0	0.0	7.1	8.7	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
SIM	100.0	96.0	88.9	91.7	85.7
NÃO	0.0	4.0	11.1	8.3	14.3
TOTAL	100	100	100	100	100

POR IDADE DO INQUIRIDO

	DE 18 A 24 ANOS	DE 25 A 29 ANOS	DE 30 A 34 ANOS	DE 35 A 39 ANOS	DE 40 A 44 ANOS	DE 45 A 49 ANOS	DE 50 A 54 ANOS	DE 55 A 59 ANOS
SIM	87.5	50.0	100.0	85.7	100.0	100.0	100.0	83.3
NÃO	12.5	50.0	0.0	14.3	0.0	0.0	0.0	16.7
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

POR  
SEXO

	MASCULI.	FEMININO
SIM	86.4	96.9
NÃO	13.6	3.1
TOTAL	100	100

ANEXO J  
RELAÇÕES DE TRABALHO

- ◆ QUADROS DE FREQUÊNCIAS RELATIVAS ÀS QUESTÕES:
  - 6. e 8. CONFIANÇA ENTRE CHEFIAS E SUBORDINADOS;
  - 23. TIPOLOGIA DE DESENTENDIMENTOS ENTRE OS TRABALHADORES AFECTADOS PELA INTRODUÇÃO DE NOVAS MÁQUINAS E A DIRECÇÃO.
- ◆ CRUZAMENTOS DAS RESPOSTAS DE VÁRIAS DAS QUESTÕES ANTERIORES COM ALGUMAS VARIÁVEIS INDEPENDENTES.

## FREQ. 6.1) CHDEXPIN CHEFE DIREC DÁ EXPLIC E INFO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	4	4,6	5,2	5,2
POUCO	2	13	14,9	16,9	22,1
MODERADAMENTE	3	42	48,3	54,5	76,6
MUITO	4	18	20,7	23,4	100,0
	0	10	11,5	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 77 Missing cases 10

## FREQ. 6.2) CHDCTTRB CHEFE DIREC CONTROLA TRAB.

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	9	10,3	11,7	11,7
POUCO	2	18	20,7	23,4	35,1
MODERADAMENTE	3	33	37,9	42,9	77,9
MUITO	4	17	19,5	22,1	100,0
	0	10	11,5	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 77 Missing cases 10

## FREQ. 6.3) CHDCOPSG CHEFE DIREC CONSID OPIN/SUG

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	5	5,7	6,8	6,8
POUCO	2	17	19,5	23,0	29,7
MODERADAMENTE	3	33	37,9	44,6	74,3
MUITO	4	19	21,8	25,7	100,0
	0	13	14,9	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 74 Missing cases 13

## FREQ. 6.4) CHDSOLOP CHEFE DIREC SOLIC SUA OPINIÃO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	10	11,5	13,3	13,3
POUCO	2	16	18,4	21,3	34,7
MODERADAMENTE	3	32	36,8	42,7	77,3
MUITO	4	17	19,5	22,7	100,0
	0	12	13,8	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	75	Missing cases	12		

## FREQ. 6.5) CHDPTDEC CH DIREC PERMITE TOMAR DEC./A.R.

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	12	13,8	15,6	15,6
POUCO	2	13	14,9	16,9	32,5
MODERADAMENTE	3	29	33,3	37,7	70,1
MUITO	4	23	26,4	29,9	100,0
	0	10	11,5	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	77	Missing cases	10		

## FREQ. 6.6) CHDESCOL CHEFE DIREC PERM ESCOLHER COLEGAS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	40	46,0	58,0	58,0
POUCO	2	11	12,6	15,9	73,9
MODERADAMENTE	3	11	12,6	15,9	89,9
MUITO	4	7	8,0	10,1	100,0
	0	18	20,7	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	69	Missing cases	18		

## FREQ. 8.1) SUBCONFS OS SUBORD. CONFIAM EM SI

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	1	1,1	6,3	6,3
MODERADAMENTE	3	11	12,6	68,8	75,0
MUITO	4	4	4,6	25,0	100,0
	0	71	81,6	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 16 Missing cases 71

## FREQ. 8.2) CONFNSUB CONFIA NOS SEUS SUBORDIN.

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
POUCO	2	1	1,1	6,3	6,3
MODERADAMENTE	3	7	8,0	43,8	50,0
MUITO	4	8	9,2	50,0	100,0
	0	71	81,6	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 16 Missing cases 71

## FREQ. 8.3) CNHPRSUB. CONHECE PROBL SUBORDIN.

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	4	4,6	25,0	25,0
POUCO	2	2	2,3	12,5	37,5
MODERADAMENTE	3	6	6,9	37,5	75,0
MUITO	4	4	4,6	25,0	100,0
	0	71	81,6	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 16 Missing cases 71

## FREQ. 8.4) UTTRSUGS UTIL/TRANSM SUGEST SUBORD

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	1	1,1	6,3	6,3
POUCO	2	1	1,1	6,3	12,5
MODERADAMENTE	3	7	8,0	43,8	56,3
MUITO	4	7	8,0	43,8	100,0
	0	71	81,6	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	16	Missing cases	71		

## FREQ. 8.5) CONSUBTD CONSULTA SUBORD TOMA DECISÕES

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
POUCO	2	4	4,6	25,0	25,0
MODERADAMENTE	3	4	4,6	25,0	50,0
MUITO	4	8	9,2	50,0	100,0
	0	71	81,6	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	16	Missing cases	71		

## FREQ. 8.6) DELCOMPT DELEGA COMPETÊNCIAS SUBORDIN

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NADA	1	2	2,3	13,3	13,3
POUCO	2	2	2,3	13,3	26,7
MODERADAMENTE	3	3	3,4	20,0	46,7
MUITO	4	8	9,2	53,3	100,0
	0	72	82,8	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	15	Missing cases	72		

## FREQ.23.1) DESPEDIM DESPEDITOS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	40	46,0	54,1	54,1
NÃO	2	34	39,1	45,9	100,0
	0	13	14,9	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 74 Missing cases 13

## FREQ.23.2) CARGTRAB CARGA DE TRABALHO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	37	42,5	54,4	54,4
NÃO	2	31	35,6	45,6	100,0
	0	19	21,8	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 68 Missing cases 19

## FREQ.23.3) SALARIOS SALÁRIOS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	32	36,8	47,1	47,1
NÃO	2	36	41,4	52,9	100,0
	0	19	21,8	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 68 Missing cases 19

## FREQ.23.4) TRANSFER TRANSFERÊNCIAS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	53	60,9	73,6	73,6
NÃO	2	19	21,8	26,4	100,0
	0	15	17,2	Missing	
	Total	87	100,0	100,0	

Valid cases 72 Missing cases 15

## FREQ.23.5) SISTQUAL SISTEMA DE QUALIFICAÇÕES

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	31	35,6	47,0	47,0
NÃO	2	35	40,2	53,0	100,0
	0	21	24,1	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	66	Missing cases	21		

## FREQ.23.6) HORARIOS HORÁRIOS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	22	25,3	33,3	33,3
NÃO	2	44	50,6	66,7	100,0
	0	21	24,1	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	66	Missing cases	21		

## FREQ.23.7) SEG\_ACID SEGURANÇA QUANTO ACIDENTES

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	22	25,3	32,8	32,8
NÃO	2	45	51,7	67,2	100,0
	0	20	23,0	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	67	Missing cases	20		

## FREQ.23.8) ORG\_TRAB ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SIM	1	49	56,3	68,1	68,1
NÃO	2	23	26,4	31,9	100,0
	0	15	17,2	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	87	100,0	100,0	
Valid cases	72	Missing cases	15		

### QUEST 6.1) EM QUE MEDIDA O SEU CHEFE DIRECTO LHE DÁ EXPLICAÇÕES E INFORMAÇÕES

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	0.0	0.0	5.6	5.0	20.0
POUCO	30.0	0.0	16.7	15.0	20.0
MODERADA/	60.0	25.0	66.7	52.5	40.0
MUITO	10.0	75.0	11.1	27.5	20.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	0.0	4.9	8.3	0.0	12.5
POUCO	0.0	12.2	41.7	7.1	25.0
MODERADA/	50.0	53.7	41.7	71.4	50.0
MUITO	50.0	29.3	8.3	21.4	12.5
TOTAL	100	100	100	100	100

POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
NADA	7.4	4.0
POUCO	22.2	14.0
MODERADA/	48.1	58.0
MUITO	22.2	24.0
TOTAL	100	100

POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
NADA	14.3	0.0	0.0	-	0.0	0.0	0.0	8.1
POUCO	28.6	0.0	33.3	-	0.0	20.0	12.5	16.2
MODERADA/	42.9	100.0	33.3	-	50.0	70.0	62.5	48.6
MUITO	14.3	0.0	33.3	-	50.0	10.0	25.0	27.0
TOTAL	100	100	100	-	100	100	100	100

**QUEST 6.2) EM QUE MEDIDA O SEU CHEFE DIRECTO CONTROLA O SEU TRABALHO**

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	10.0	0.0	5.0	15.8	20.0
POUCO	40.0	50.0	20.0	15.8	40.0
MODERADA/	30.0	50.0	50.0	44.7	20.0
MUITO	20.0	0.0	25.0	23.7	20.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	0.0	17.1	8.3	0.0	12.5
POUCO	0.0	19.5	8.3	57.1	12.5
MODERADA/	50.0	41.5	66.7	28.6	37.5
MUITO	50.0	22.0	16.7	14.3	37.5
TOTAL	100	100	100	100	100

POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
NADA	6.7	14.9
POUCO	26.7	21.3
MODERADA/	40.0	44.7
MUITO	26.7	19.1
TOTAL	100	100

POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
NADA	28.6	0.0	0.0	-	0.0	0.0	0.0	18.9
POUCO	28.6	0.0	33.3	-	100.0	20.0	18.8	21.6
MODERADA/	14.3	0.0	66.7	-	0.0	50.0	62.5	40.5
MUITO	28.6	100.0	0.0	-	0.0	30.0	18.8	18.9
TOTAL	100	100	100	-	100	100	100	100

### QUEST 6.3) EM QUE MEDIDA O SEU CHEFE TOMA EM CONSIDERAÇÃO AS SUAS OPINIÕES E SUGESTÕES

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC./ APRENDIZ.
NADA	0.0	0.0	0.0	11.1	20.0
POUCO	40.0	0.0	31.6	13.9	40.0
MODERADA/	50.0	50.0	42.1	47.2	20.0
MUITO	10.0	50.0	26.3	27.8	20.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	0.0	10.3	0.0	0.0	12.5
POUCO	50.0	17.9	27.3	14.3	50.0
MODERADA/	0.0	43.6	54.5	50.0	37.5
MUITO	50.0	28.2	18.2	35.7	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
NADA	3.6	8.7
POUCO	28.6	19.6
MODERADA/	32.1	52.2
MUITO	35.7	19.6
TOTAL	100	100

POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
NADA	14.3	0.0	0.0	-	0.0	10.0	6.7	5.7
POUCO	42.9	0.0	66.7	-	0.0	40.0	13.3	17.1
MODERADA/	28.6	50.0	0.0	-	100.0	10.0	60.0	51.4
MUITO	14.3	50.0	33.3	-	0.0	40.0	20.0	25.7
TOTAL	100	100	100	-	100	100	100	100



**QUEST 6.5) EM QUE MEDIDA O SEU CHEFE PERMITE QUE TOME DECISÕES  
E ASSUMA RESPONSABILIDADES**

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC/ APRENDIZ.
NADA	10.0	0.0	15.0	13.5	60.0
POUCO	20.0	0.0	10.0	18.9	40.0
MODERADA/	40.0	60.0	45.0	35.1	0.0
MUITO	30.0	40.0	30.0	32.4	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	50.0	14.0	20.0	7.1	25.0
POUCO	0.0	14.0	20.0	14.3	37.5
MODERADA/	0.0	39.5	40.0	42.9	25.0
MUITO	50.0	32.6	20.0	35.7	12.5
TOTAL	100	100	100	100	100

POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
NADA	10.3	18.8
POUCO	17.2	16.7
MODERADA/	37.9	37.5
MUITO	34.5	27.1
TOTAL	100	100

POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
NADA	42.9	0.0	0.0	-	0.0	10.0	13.3	15.8
POUCO	42.9	0.0	66.7	-	0.0	20.0	6.7	13.2
MODERADA/	14.3	50.0	0.0	-	50.0	20.0	46.7	44.7
MUITO	0.0	50.0	33.3	-	50.0	50.0	33.3	26.3
TOTAL	100	100	100	-	100	100	100	100

**QUEST 6.6) EM QUE MEDIDA O SEU CHEFE PERMITE ESCOLHER OS  
COLEGAS COM QUEM PRETENDE TRABALHAR**

POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

	QUADROS MÉDIOS	QUADROS INTERMÉD.	PR. ALTA/ QUALIFIC.	PR. SEMI QUALIFIC.	PRATIC/ APRENDIZ.
NADA	40.0	50.0	38.9	69.7	100.0
POUCO	30.0	0.0	38.9	3.0	0.0
MODERADA/	30.0	25.0	16.7	12.1	0.0
MUITO	0.0	25.0	5.6	15.2	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR HABILITAÇÃO LITERÁRIA

	INFERIOR 1º CICLO	1º CICLO E. BÁSICO	2º CICLO E. BÁSICO	3º CICLO E. BÁSICO	ENSINO SECUNDÁ.
NADA	50.0	67.6	44.4	35.7	71.4
POUCO	0.0	5.4	22.2	42.9	14.3
MODERADA/	50.0	8.1	33.3	21.4	14.3
MUITO	0.0	18.9	0.0	0.0	0.0
TOTAL	100	100	100	100	100

POR SEXO

	MASCULI.	FEMININO
NADA	56.0	59.1
POUCO	24.0	11.4
MODERADA/	16.0	15.9
MUITO	4.0	13.6
TOTAL	100	100

POR TEMPO DE SERVIÇO

	ATÉ 1 ANO	MAIS DE 1 ATÉ 2	MAIS DE 2 ATÉ 5	MAIS DE 5 ATÉ 10	MAIS DE 10 ATÉ 15	MAIS DE 15 ATÉ 20	MAIS DE 20 ATÉ 25	MAIS DE 25 ANOS
NADA	83.3	66.7	33.3	-	0.0	55.6	42.9	63.6
POUCO	0.0	0.0	66.7	-	50.0	22.2	35.7	3.0
MODERADA/	0.0	0.0	0.0	-	50.0	11.1	14.3	21.2
MUITO	16.7	33.3	0.0	-	0.0	11.1	7.1	12.1
TOTAL	100	100	100	-	100	100	100	100



