

# **XXII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE HISTÓRIA ECONÓMICA E SOCIAL**

## **História de uma fábrica: A Metalúrgica da Longra (1920-1993)**

M. Otília P. Lage

### **APRESENTAÇÃO**

Construída a dois níveis - o factual e o referencial crítico – esta história da M. L. – oficina, fábrica, empresa - ordena uma pluralidade diversificada de discursos, seleccionados dos muitos mais reunidos em pesquisa empírica e teórica, da nossa tese de mestrado<sup>1</sup> de que este texto é uma amostra<sup>2</sup>, corpus documental necessário à abordagem estrutural da fábrica, surgida na década de 1920, em espaço rural sem implantação industrial significativa, e em 1970, uma das três primeiras empresas nacionais no sector de mobiliário de escritório e a primeira unidade de ponta dessa indústria e do design de mobiliário.

## **1. QUADRO DE SURGIMENTO DA EMPRESA**

### **A INDÚSTRIA METALÚRGICA E METALOMECÂNICA**

*a metalurgia é a base de todo o progresso material da humanidade<sup>3</sup>*

No desenvolvimento industrial português, incipiente, no 1º quartel do século XX, "predominava ... a pequena produção de tipo artesanal ou semi-artesanal".<sup>4</sup> Em 1917, apresentava o país 11700 metalúrgicos universo em que, os 6000 que trabalhavam em Lisboa (grupo mais importante da população operária masculina, representando

quase 1/4 dos efectivos operários) tinham uma situação, problemas e capacidade de expressão bem diferentes dos seus colegas de Guimarães e litoral norte do país, assalariados ao domicílio, em pequenas forjas e serralharias, centradas no autoconsumo local - principal estrutura da importante e tradicional indústria do ferro nesta região cujo desaparecimento progressivo a concorrência estrangeira irá desencadear.<sup>5</sup> Deste panorama, ficaram até bem tarde, sinais, na designação simbólica de "lavradores" com que as novas gerações de trabalhadores da Metalúrgica da Longra apelidavam os mais antigos que aí começaram a trabalhar, em regime de sazonalidade permitida pelas fainas agrícolas.

Apesar deste atraso relativo de que a M.-L. constituirá excepção que confirma a regra, aumentou o número dos trabalhadores metalúrgicos (na década de 1930, são 18600 no total do país e em Lisboa, 7000), tendo também evoluído o nível médio de salários. Portugal vivia uma "fase de expansão de pequenas actividades industriais, comerciais e financeiras"<sup>6</sup>, não havendo como no estrangeiro, condições para uma forte concentração industrial nem para a existência de grandes concentrações capitalistas. Esta realidade evolutiva<sup>7</sup>, lenta até finais do séc. XIX, é marcada por moderado mas indiscutível arranque industrial no período da República, e acompanhada de projectos desenvolvimentistas imbuídos da "ideologia do progresso técnico e organizacional" surgidos entre uma "elite cultural" (engenheiros...) nalguns sectores liberais e em meios empresariais (metalomecânica...) "preocupados [com um ]... desenvolvimento industrial acelerado, baseado na substituição de importações e em medidas proteccionistas"<sup>8</sup>. Estes projectos, com a adesão do movimento operário, mas travados pelo "Estado Novo", não penetram significativamente o tecido industrial e o meio empresarial português do padrão tradicional que mobiliza essencialmente, como factor de produção, a força de trabalho, fonte de mais-valia.

O crescimento médio anual do produto industrial é de cerca de 4,8% entre 1933 e 1940, com diferenças sectoriais (0, 7% para as indústrias químicas; 6,2% para a metalurgia, metalomecânica e material eléctrico) e o investimento industrial que cresce anualmente 0,3% entre 1927 e 1933, passa para 6,4% em 1933 – 1938. O operariado aumenta progressivamente.

Marcado pelo atraso global e forte dependência do capitalismo português, o processo de industrialização nacional continua retardado, face aos países fortemente industrializados que registam nova expansão industrial e desenvolvimento das forças produtivas no pós II Guerra Mundial.

O proteccionismo, o condicionamento industrial e o corporativismo <sup>9</sup> contribuem para uma acumulação capitalista "fácil" sem sentido do risco nem capacidade empresarial".<sup>10</sup>

Reflexo disso encontra-se na acta nº 3 da assembleia geral de 30/3/1944, da então MIT: "*o compromisso de execução de diversas encomendas - 'encargo que para crédito e bom nome da firma' foi no último exercício suportado em condições desfavoráveis porque a convicção era de que a Comissão Reguladora do Comércio de Metais prestava à nossa fábrica uma maior assistência e um maior auxílio no que diz respeito ao fornecimento de ferro e outras matérias -primas ao preço de tabela*"

A indústria metalúrgica e metalomecânica começava a ter posição de relevo na população fabril do país, destacando-se <sup>11</sup> dois núcleos principais em torno do Porto e Lisboa: os distritos de Braga, Aveiro e Porto, com 27.500 operários na construção e reparação de máquinas e serralharia mecânica, e o segundo, indústria pesada e de construção naval, com 14.500 operários nos distritos de Santarém, Lisboa e Setúbal.<sup>12</sup> Entre 1946 e 1948, a produção da indústria metalúrgica e metalomecânica era já variada e extensa e grande a diversidade de centros metalúrgicos e respectivos ramos de produção, destacando-se como "indústrias especiais" do distrito do Porto, o mobiliário e instrumentos cirúrgicos. Boa parte dessa produção exposta na Feira das Indústrias Portuguesas era constituída por produtos em série, que reclamavam mão-de-obra qualificada, cuja especialização e preparação profissional, exigia capital, tempo e técnicos orientadores experimentados.

Artigos importados do estrangeiro e novos produtos, começam a ser produzidos em fábricas portuguesas. Neste esforço de recuperação da balança de transacções correntes, vai a MIT/ M.-L. destacar-se no fabrico de material cirúrgico e hospitalar<sup>13</sup>.

Mas o valor total das importações de aparelhos, máquinas e utensílios era de 2.457.909 contos sendo o das exportações apenas de 115.241 contos. A protecção pautal "flexível" continua a ser reclamada como indispensável, "contra a concorrência da bem organizada indústria estrangeira, europeia e americana."<sup>14</sup>.

O II Congresso da Indústria Portuguesa defende o incremento das "relações entre a indústria metalúrgica e os mercados insulares ou ultramarinos"<sup>15</sup> e medidas subsidiárias de incremento da Indústria Metalúrgica e Metalomecânica ligeira e da exportação de maquinaria, mobiliário e outros utensílios para as Ilhas e territórios das ex-colónias portuguesas.

Com a recuperação económica europeia a partir dos finais da década de 50, começam em Portugal, as acções de formação e outras iniciativas para melhoria de

produtividade, fazendo-se sentir a influência de gabinetes de estudos e organização estrangeiros e do Instituto Nacional de Investigação Industrial, organismo importante na dinamização nacional dos processos de racionalização fordista dos métodos de trabalho e produção, de que era presidente, em 1964, Fernando Seixas, administrador durante largos anos da M.-L.

Esta dinâmica de formação industrial, sob o lema *'Sem grande Produtividade não há Paz Social; Não há Paz Social sem uma Justa Remuneração do trabalho'* <sup>16</sup> é agida pela M.-L., de modo específico e exemplarmente visível, destacando-se, no início de 1960, a sua participação em cursos promovidos pela Comissão de Produtividade da Associação Industrial Portuguesa (COPRAI) onde detinha posição destacada, Cortez Pinto, administrador e sócio maioritário da Metalúrgica da Longra, pela Academia francesa BEDAUX (formação de cronometristas) e pelo Centro de Promoción de Empresas (crono-analistas), a partir dos quais, vai a própria M.- L., organizar e ministrar cursos para cronometradores, agentes de métodos e preparadores de trabalho, num esforço de auto formação das suas equipas. Expressão da vertente "escola" da M.-L., repetidamente salientada pelos nossos informantes, torna-a "centro nervoso" de uma constelação de redes de natureza diversa e complexa: a montante, as redes de um "quadro paroquial", "mundo social" onde domina a tradição que soube mobilizar em articulações múltiplas e configurações mutáveis, e a juzante, as redes de um "quadro fabril", "mundo social" que a M.-L. põe em relação com o anterior, irradiador de novas unidades e potenciador de inovação.

## **2. A M. L. - EMPRESA DE MOBILIÁRIO METÁLICO**

O sector nacional de mobiliário metálico, de difícil análise, contava, em 1971, 59 empresas com uma produção global no valor de cerca de 500.000 contos, universo em que a M.-L. detém posição de destaque.

### **2.1. APRESENTAÇÃO RETROSPECTIVA**

A M.L. foi fundada em 1919/20 como oficina, em lugar por onde passava o caminho de ferro de Penafiel à Lixa, ramal construído por iniciativa particular, com 54 Km de linha e um movimento, em 1914, de "2200 passageiros de 1ª classe, 8132 de 2ª, 30105 de 3ª e 112000 Kg de bagagens, 43600 Kg de mercadorias de grande velocidade e 11 000 000 Kg de pequena velocidade", "empresa genuinamente regional", que

mobilizara "a primeira associação voluntária de munícipes de 3 concelhos do Vale do Sousa: Penafiel, Lousada e Felgueiras." <sup>17</sup>

Não seria no entanto por esta linha - nascida "em ideia, no tempo da Monarquia (1908, activa durante a 1ª República, sofrendo as agruras da 1ª Guerra Mundial e vindo a morrer durante a governação militar (1931)", fenómeno de matriz colectiva e iniciativa local - que o futuro da M.-L. iria passar. <sup>18</sup>

Em 1945, a MIT (Martins Irmãos & Teixeira), "fábrica velha" ou barracões", depois Metalúrgica da Longra, assinala as suas "bodas de prata", episódio que ilustra a sua natureza "familiar" que desde a fundação, lhe define um modo doméstico, dimensão estruturante que perdura, sob sucessivas e múltiplas configurações, até à 3ª geração dos descendentes directos do seu fundador, o patrão Américo. Publica então catálogo comemorativo de que resta 1 exemplar, "*... composto por 80 a 90 páginas, uma capa em tons de verde e logo a seguir à 2ª ou 3ª folha tem a relação das instituições para que se produziram móveis e já tinha o nº de telefone da fábrica, o nº 2... (o nº 1 era os correios)... estas notas que tirei são da capa, págs. 1 e .6... [anexos] ... repare que na capa estava Portugal e não Porto...*" <sup>19</sup> observa o nosso informante, D. da Estação, o dinamizador do Grupo Desportivo MIT, "homem de confiança do sr. A.M." e "um dos que melhor conhece a história da Metalúrgica".

Em 1946, a firma MIT associa - se aos Laboratórios Sanitas. A partir da década 1950 os seus produtos destacam-se no mercado nacional equipando numerosos hospitais e casas de saúde, escritórios, equipamentos hoteleiros, espaços de cultura e recreio e serviços públicos: Hospital Escolar de Lisboa, Hospital Militar, Maternidade e Hospital de S. João, no Porto, o Ex-Cine Teatro Monumental, Teatro Villaret, Teatro Maria Matos e Cinemas Império e Castil, Auditórios da Gulbenkian e de Universidades e mais recentemente, a gare do aeroporto Sá Carneiro e o Centro Cultural de Belém.

Entretanto a empresa fixara a sede social e escritórios em Lisboa, onde, no início dos anos 1960 abre 2 salas de exposição, para além da do Porto, aberta ao público até 1995. A fábrica, que sempre se manteve no mesmo lugar da Longra, projectado por ela à escala nacional e mesmo internacional, passa, para os que nela trabalham, "a fábrica nova" com a mudança, nos anos 1950, para novas e amplas instalações.

Em 1958, pouco antes da morte do seu fundador, Américo Martins, figura tutelar da M.L., em efeméride de homenagem prestada, no seu "LXV aniversário natalício" por "quantos trabalham na MIT", publica a empresa uma brochura que documenta a rede de relações comerciais da firma que abastecia então de matérias primas correntes

(ferramentas, máquinas e acessórios, ferro, aço e outros metais, ferragens, tubos metálicos, tintas, vernizes, borrachas, pergamóides, produtos plásticos, artigos para soldagem) mais de 40 “casas”...dominantemente do Porto e concelhos limítrofes, Braga, Guimarães, Coimbra, Águeda, S. João da Madeira e Lisboa e, nas proximidades da fábrica, Caíde e Felgueiras.

## **2.2. ANÁLISE COMPARATIVA**

O estudo comparativo de produtividade elaborado em 1971 por técnicos do Instituto Nacional de Investigação Industrial, com dados referidos a 1967,<sup>20</sup> descodificado com a ajuda de informantes, alguns, familiares directos do fundador da M.-L., permitiu-nos fazer a análise da empresa por comparação com outras empresas nacionais de mobiliário metálico.

Para uma média da amostragem tomada das maiores 10 empresas do sector, cuja produção representava 68.8% do total global das 59 empresas existentes, a produtividade da mão- de - obra directa média era de 155, enquanto que na Metalúrgica da Longra era de 252.2. Apenas outra empresa apresentava valor superior, 279.5, e a mais próxima das duas, um valor inferior à média - 151.3. O valor acrescentado bruto por operário, apresentava uma variação enorme entre aquelas duas empresas e todas as restantes, atingindo nos extremos a variação de 233 contos / operário.

54.8% do equipamento da M.L. era constituído por material com mais de 9 anos, 17.6%, entre 6 a 9 anos , e só 18.7% de aquisição recente, por oposição à outra empresa de produtividade elevada que apenas possuía 18.5% de equipamento com mais de 9 anos, atingindo o de aquisição recente, 39.7%. Em termos de produtividade do capital, a M.L. apresentava valores que se distanciavam de todas as outras unidades, para mais do dobro de qualquer uma delas, e cerca de sete vezes mais do que a equiparável atrás, quando cotejado o valor da produção com o valor do equipamento. Sendo este, por operário, dos mais baixos de todas e também na relação entre potência instalada e conjunto de operários, numa relação otimizada entre energia consumida e potência instalada, demonstrativa de uma quase plena utilização do equipamento. Para um valor médio de produtividade de capital da amostra de 10.6, a M.L. apresentava um valor cerca de quatro vezes superior ; tal facto ficando a dever-se quer ao baixo valor do equipamento, quer ao aproveitamento quase integral desse equipamento. Para um dos

mais baixos graus de mecanização da amostra, apresenta o mais elevado grau de utilização do equipamento.

Evidencia-se a possibilidade de a M.L. atingir elevados níveis de produtividade e de eficiência mesmo com baixo (relativamente à amostra) grau de mecanização. Na realidade esta empresa mostra como através de um aproveitamento e de uma conjugação eficazes dos recursos disponíveis, é possível compensar a relativa escassez de um dos factores de produção. Face à M.L., as restantes empresas da amostra não aproveitam de maneira adequada os recursos de que dispõem.

Como conseguia a Longra tão pleno aproveitamento dos recursos investidos? Apenas organização, boa implantação, movimentação interna facilitada? Ou pela inovação no design e pela inovação incrustada na tradição do ciclo de produção e traduzida em adaptações de máquinas de que há memória desde a fundação da fábrica com fabrico próprio de ferramentas, cunhos e cortantes que realizavam várias operações, num só gesto, e numa optimização de meios, tarefas e funções?

A M.-L. apresentava o input unitário de trabalho mais baixo apesar da baixa mecanização relativa. Realce também para a estrutura de apoio à mão-de-obra directa. A cronometrização e estandardização dos tempos, efeito da formação em organização científica do trabalho (fordismo), anos 1960, dos quadros superiores e médios da empresa era altamente exponenciada no interior da fábrica, em oposição aos tempos de paragem de outras empresas, por deficiente programação dos fabricos. Aliás, no pós 25 de Abril, a parte mais experimentada dos seus agentes de métodos liga-se às indústrias de calçado da região de Felgueiras<sup>21</sup> onde se assiste à potenciação dos efeitos desse fenómeno.

Foram as estruturas de apoio à mão-de-obra directa, a nível das funções auxiliares de produção, a implantação ordenada da instalação da fábrica quer a nível global, quer dos postos de trabalho e a movimentação bem definida dentro da fábrica, os elementos decisivos para a boa utilização dos factores de produção por parte da M. L.?

Embora com as "reservas" que a impossibilidade de cálculo dos valores de produção a preços constantes impõe, pode concluir-se que esta empresa conseguiu, de 1967 a 1971, uma racionalização efectiva do seu processo produtivo, traduzida num aproveitamento mais eficaz dos factores de produção.

Quanto maior o enquadramento da mão-de-obra directa, maior a produtividade.

Relevante é também a percentagem de aprendizes (23% da MOD), parecendo corresponder a duas tendências: 1) mão-de-obra mais barata; 2) formação de mão-de-

obra, por carência de pessoal verdadeiramente habilitado, constituindo a M.L. a sua própria agência de recrutamento, através de formação profissional inicial, na ausência de pessoal qualificado no *sistema de emprego* (M<sup>a</sup> João Rodrigues, 1988).

O pessoal fabril da M.L. absorve 78% do total de efectivos, valor que é o 4<sup>o</sup> mais baixo da amostragem. A percentagem de mão-de-obra directa (49,5% do pessoal) é inversamente proporcional à produtividade do trabalho na Metalúrgica da Longra, precisamente a empresa da amostra estudada que maior percentagem apresenta (28,2%) de mão-de-obra indirecta (quadros técnicos, funções auxiliares de produção e outros não diferenciados incluindo mestres, contramestres e encarregados).

O peso do sector comercial (Direcção+Pes.Adm.+Comercial = 20,6% na ML) "deve ser encarado não como resultado de qualquer acção programada das empresas, mas sim como fazendo parte do processo evolutivo do sector de mobiliário metálico, em que as empresas aparecem mais a ser arrastadas pelos acontecimentos do que a desempenhar um papel activo.

Verifica-se na indústria de mobiliário metálico nos anos 1970 a contradição entre duas lógicas: a mercantil e a industrial, presente também na M.-L. apesar de parecer ter sido a que melhor conseguiu superá-la. A racionalidade da função produção encontrava obstáculos na tendência para a satisfação dos gostos de cada um dos clientes face ao conceito de que o fundamental é vender muito.

Existe uma relação directa entre a existência de funções de apoio e a organização da produção e os valores da produtividade do trabalho de que se destacam os da M.L., a terceira das 10 empresas da amostragem onde maior era a percentagem de diferença - 17,3% na relação entre a percentagem de efectivos de mão de obra directa (operária) e a das remunerações (anexo)

Enquanto que as empresas do sector davam demasiada importância às funções comerciais e administrativas não havendo equilíbrio entre gestão racional e pressões do mercado, a M.L. era a que apresentava o segundo menor valor de remunerações na estrutura do valor de produção e, de longe, a que evidenciava menor valor das remunerações do pessoal operário - 7,1% do valor total de produção por contraposição aos 11,7% da que lhe estava mais próxima. Era também a que maior margem bruta apresentava, i.é, a que detinha melhores condições de exploração, sendo certo que o valor desta grandeza se fica a dever em parte à baixa incidência das remunerações de mão de obra directa.

## 2. HISTÓRIA N(D)A EMPRESA

*"Um grupo económico liderado por um empresário de Leiria acaba de comprar 57% do capital social da M.-L. O grupo comprador é liderado pelo empresário C.S., ligado à Cerâmica M. , na zona de Leiria e assumirá o passivo da empresa que ascende a cerca de 600 mil c. Os principais credores da M.-L.são a C.G.D. e o B.B.I. A empresa tem cerca de 450 trabalhadores e facturou em 1985 c. de 465 mil contos "*(J.N., Porto, 1986)

*"Vende-se M. L., Lda, F. Magnífico complexo industrial .S.C. 15707 m2 ,S.D. 14576 m2."*  
(J.N., Porto, Jan.1994)

Na crónica jornalística, a morte anunciada da empresa. Decorridos 8 anos sobre a compra, em 1986, da maioria do seu capital social aos descendentes das duas famílias que o detinham maioritariamente desde 1946, são as suas instalações fabris postas à venda. No imóvel do anúncio de venda estava instalada, há mais de 30 anos, a unidade fabril M.-L., pioneira em Portugal, no fabrico de mobiliário hospitalar (1930/40) e do design industrial (início de 1960), domínios que associam à sua história, nomes como, o Prof. Dr. Bissaia Barreto, no campo da medicina, e no da cultura artística, o Prof. Daciano Costa, figura destacada da 2ª geração nacional de Designers (1950/60) e do Design Industrial que introduz em Portugal, através da M.L. "a sua escola". A planta e projecto de construção do imóvel, anterior a 1958, é da autoria do seu mestre, Prof. F. Georges, personalidade marcante do meio artístico e cultural contemporâneo que, havendo contactado directamente com Walter Gropius nos E.U.A. nos finais da década de 40, imprime ao Design, de que é o primeiro entre nós a ter uma clara consciência, os fundamentos e a prática da Escola da Bauhaus.

A este arquitecto, designer e pintor, ligado por laços familiares aos Marqueses de Fronteira, se deve a remodelação das instalações da empresa que passou a incluir pavilhões do bloco social - refeitório, cantina, dormitórios, sala de convívio, sala de jogos, biblioteca - , serviços médicos e de enfermagem, balneários, vestiários e instalações sanitárias, estas últimas destinadas a resolver um dos problemas cruciais da empresa que se prolongou, até 1977, altura da execução das obras de remodelação, cuja "grandiosidade e importância", uma vistoria do Ministério das Finanças realçava.

No campo da indústria nacional e mercado de mobiliário metálico, a Metalúrgica, Sociedade por Quotas M. Irmãos & T.ª Lda, em 1936/1940, Metalúrgica da Longra, Lda, em 1961 e Longra -Indústria de Mobiliário para Escritórios, em 1990,

conhecida inicialmente por MIT, nome de marca de uma geração de móveis, e mais tarde, por M. - L., designação que a consagra a nível nacional como marca prestigiada de mobiliário metálico para escritórios, tem também o seu nome e história associados a organismos como o Instituto Nacional de Investigação Industrial (INII) e o Laboratório Sanitas, que fundado em Portugal em 1911 e no Brasil em 1930, dominou nas décadas de 40 a 60, o mercado nacional da indústria farmacêutica, associando-se em 1947 à MIT unidade metalomecânica (MIT) Sociedade Martins Irmãos, Teixeira Lda., cujas camas hidráulicas de operações foram premiadas na Exposição Colonial (1940).

A M.-L. é pois uma das empresas nacionais cujo nome mais indissoluvelmente se ligou ao equipamento e mobiliário com que desde 1940, foram apetrechadas as infraestruturas do país em matéria de saúde (hospitais centrais e regionais, Misericórdias), cultura e educação (cinemas, teatros, auditórios), transportes (caminhos de ferro, áreas de serviço de auto-estradas, aeroportos) e dos Serviços (escritórios de ministérios e instituições bancárias), tendo-se mesmo constituído com as modernas e numerosas "linhas" dos seus modelos, adaptados dos estrangeiros, por "cópia", em padrão de referência e marca portuguesa de um certo tipo de mobiliário "público".

Quando a empresa se afirmou, no período entre as duas grandes guerras de que indirectamente beneficiou ( como aliás da Guerra Civil de Espanha, e na década de 1960, da Guerra Colonial Portuguesa) não fazia parte das organizações mais importantes da economia do país, nem sequer era, no concelho, das actividades económicas principais, em que continuava a predominar a agricultura.

O seu fabrico, de início, ferramentas para o sector primário, artigos e utensílios domésticos e camas de ferro simples, começou a partir da Guerra Civil de Espanha, com a produção em maior quantidade de camas de campanha e "caixas de pronto-socorros", a identificar-se com a produção de mobiliário de tipo hospitalar e material cirúrgico, num sinal de aguda percepção do mercado de guerra que se prolongará até 45, ( o que em tempo de guerra quase se poderia entender como produção de meios de produção, quando se trata de recuperar seres enquanto objectos de corpos expedicionários).

A partir de 1946, já em colaboração com a Sanitas, segue uma via de especialização nesse sector retomada em períodos de instabilidade da paz, voltando-se, nos anos 1950, para o fabrico de mobiliário metálico do sector terciário onde se veio também a afirmar, através da introdução pioneira no país, das técnicas de design industrial e marketing.

O estatuto e estrutura da fábrica, sujeitos a constrangimentos financeiros e outros, que redes diversificadas de sociabilidades, saberes e relações - familiares, de amizade e de vizinhança -, não só à escala local mas também translocal, ajudaram a enfrentar, permitiram-lhe uma prolongada duração de vida enquanto libertavam o seu desenvolvimento de constrições maiores que mais tarde, quando se verifica o alargamento da sua composição social e sobretudo quando já nos anos 1980 se constitui em sociedade anónima, vão ser impostas à sua estrutura familiar que basicamente sempre dominou ainda que de modos diferentes ao longo do tempo, os seus objectivos e organização.

A M.L. foi, durante décadas, estruturada e liderada por grupos familiares, proprietários e dirigentes (a fundadora família M., e as famílias C.P. e G. de O. de sócios maioritários desde a década de 50), e mesmo trabalhadores ( D. da Estação e pai, F.C.L. e irmãos, J.R. e irmão, irmãos Prontinhos, filhos do barbeiro e compadre do patrão A.M., etc.), cujo recrutamento e formação profissional se fez e reproduziu a partir de redes de amigos, familiares, afilhados e conhecidos próximos, na linha da autoridade hierárquica da relação corporativa mestre-aprendiz, e na incorporação inovadora de Know-how alemão importado via emigração Portugal - Brasil. Características que associadas a um certo proteccionismo estatal, definiram uma "cultura de empresa" própria que modelou o processo do seu crescimento e lhe condicionou formas relativas e específicas de expansão e declínio.

Desenvolve-se no pós-guerra com a introdução de novos ritmos de fabrico, substituição de maquinaria e especialização de pessoal, beneficiando quer da capitalização operada no período de guerra quer da conjuntura favorável da recuperação europeia posterior. Assim, amplia-se e reconverte-se na década de 50, e tem, na década de 60, um dos seus períodos áureos, pela conjugação de, por um lado, novo abastecimento de material logístico, agora para África, chegando a subcontratar encomendas à sua vizinha IMO, e por outro lado, satisfazendo as novas necessidades decorrentes do início do processo de terciarização da economia nacional, com a produção de mobiliário metálico de escritório, lançada em 1962, tornando-se nessa altura, com mais de 600 trabalhadores, no grupo empresarial mais forte da Sanitas, que editava boletim próprio, o Boletim MIT, mantinha em funcionamento no interior da fábrica uma escola e dinamizava um Grupo Desportivo.

As transformações políticas, económicas e sociais que, a seguir ao 25 de Abril de 1974, mudaram profundamente o país e a sociedade portuguesa associadas à crise e à

recessão a nível mundial, reflectiram-se de modo desfavorável na empresa, que, em grande medida, também por razões internas mormente as inerentes à sua dimensão marcadamente familiar, a partir de 1978 entra em processo de crise ainda que marcado desde 1986 até 1993 por um aparente recrudescimento de actividade e reimplantação no mercado de mobiliário de escritório. Sob o lema "empresa de design", obtém, em 1991, o prémio de design para a indústria de mobiliário em metal, instituído pelo Centro Português de Design e, em 1992, vê subsidiado pelo Pedip, em 20.000 contos, o projecto "racionalização da produção e melhoria da produtividade" que apresenta em parceria com empresa francesa, para reestruturação interna da indústria, ampliação das instalações sociais, transformação das instalações de pintura com automatização da nova cadeia e abastecimento de água potável.

Todavia, o processo falimentar tornara-se irreversível e, em 1995, é decretado o encerramento da fábrica e o despedimento dos seus 189 trabalhadores.

### **3.1. A METALÚRGICA DA LONGRA : IMAGEM E MEMÓRIA:**

*"A empresa e a sua ...história... estão por natureza numa relação paradoxal e conflitual... porquanto a empresa é por excelência uma instituição instável... efémera... cuja condição de sucesso acarreta a rejeição das tradições, das heranças, da memória da instituição... donde a negligência de muitas empresas para com os seus próprios arquivos.... esse passado é vivido como um freio á necessária renovação permanente das 'estruturas'... muitos historiadores parecem hoje acreditar que a história das empresas... sümula de um processo de aprendizagem colectiva ou da combinação... de processos deste tipo... esclarece comportamentos... incoerências aparentes... evoluções ..adaptações ..."*<sup>22</sup>

#### **3.1.1. Cultura e identidade**

A Metalúrgica da Longra, empresa de prestígio nacional, nas décadas de 50 e 60 e mais tarde integrada no grupo Longragesst sob a designação "Longra : Indústria de Mobiliário para Escritório, S.A." segue ao ritmo de uma conjuntura nacional de profunda crise económica, de graves contornos no sector da metalurgia e metalomecânica do norte do país, onde no início dos anos 1990, as médias e grandes empresas equipadas com materiais obsoletos têm vindo a reduzir o número de trabalhadores em mais de 30%, ou mesmo a entrar em inexplicáveis processos de falência, vendo-se progressivamente substituídas por "empresas de tipo doméstico"

Também, e de modo algo inesperado, se se atender ao seu perfil definido pela sua já longa história e mais recente trajetória, a Metalúrgica da Longra vive hoje, talvez a mais profunda das crises, por que já passou, desde a sua fundação em 1919/20, a qual culmina um processo de estagnação relativa iniciada, em 1978, como sustenta um dos descendentes mais jovens do seu fundador.

Apesar disso, "ainda há quem acredite na Longra" sustentava um elemento da Comissão de Trabalhadores, em 1993, quando era dada pelos órgãos nacionais e regionais de imprensa periódica, como uma "empresa centenária em longa agonia": salários em atraso, e ameaças de despedimentos, a EDP cortando-lhe a energia, por uma dívida de 1300 contos" logo, "com a corda na garganta, ... e cadeiras para a sucata" numa referência explícita ao cancelamento de uma encomenda do Centro Cultural de Belém, no valor de 120 mil contos, seguido de uma impugnação judicial e pedido de indemnização".

O quadro actual da empresa que se resume num "passivo de 1.200 mil contos", quando meses antes recebera "mais de 90 mil contos oriundos do Pedip" para investir em processo de desenvolvimento e modernização de estruturas, como salienta a Comissão de Trabalhadores, que atribui a situação a "uma gestão gravosa", "achando esquisito que uma empresa que fabrica produtos de qualidade e tem encomendas em carteira, não mereça o menor gesto do ministério para ser salva!" tanto mais que "a metalúrgica esteve a trabalhar normalmente até fins de Fevereiro"... e teve, segundo a mesma fonte, entre Nov./1992 e Fev./93, uma facturação de 57 mil contos em média e uma cobrança da ordem média de 67 mil contos, é quiçá incompreensível, se visto apenas à luz da construção da sua Imagem, que a empresa pouco antes emprendera, centrada no binómio tradição/ modernidade, e assente numa forte campanha de publicidade e marketing feita à base de documentos que produz para diversas "acções de imagem pública" promovidas, em torno do "Projecto - Longra Indústria : Uma aposta a 3 - Direcção Geral da Indústria, G.Tournier, S.A., Longra"(1992).

Este curioso processo, que precede a sua crise derradeira e anterior expressão pública do conflito, trabalhadores/gerência e administração, detonador de um discurso da fábrica, claramente de uma "ordem cívica" mas emanando também da "lógica da opinião", está explícito num mais longo e elaborado discurso da fábrica, com este consonante, mas integrante de outras "ordens de generalidade", como a "industrial" e a "mercantil" e fazendo ainda apelo, pela tradição, à "lógica doméstica" e pela criatividade, e estética à "lógica da inspiração".

Trata-se do discurso oficial da empresa patente no referido projecto e no seu "Longra Magazine" (Abr.1992), que à semelhança de outros documentos que produz nesta altura, se caracteriza por uma acentuada invocação da história, ou melhor, um forte pendor memorialista. Assim, o primeiro documento introduz o nascimento e vicissitudes do crescimento da empresa. " A L., primeira no fabrico de mobiliário metálico em Portugal foi fundada em 1920 no lugar da L. - F. . A sua actividade teve início com a produção e comercialização de equipamento hospitalar. Na fase inicial da sua vida, resistiu aos diversos períodos de recessão económica mundial, conhecendo a partir dos anos 50 uma nova etapa, coincidente com a construção da 1ª fase das actuais instalações. Nos anos 60 adopta a sua própria estratégia de design, cria um gabinete de design industrial, especializa-se em mobiliário profissional e lança no mercado a linha "Cortez". A partir de 1975 e como reflexo da recessão económica mundial e das transformações da vida social e política do país, a empresa passa por uma fase conturbada da sua existência, para em 1978 após alteração da estrutura accionista, (confrontar opiniões divergentes) iniciar a sua recuperação e reorganização. Assiste-se ao lançamento de novos produtos, à melhoria da qualidade e à transformação do sistema produtivo. O design é recuperado como instrumento de gestão...

O segundo documento, resume " a já longa história da L. " "marcada por uma forte capacidade inovadora, que a projecta para a vanguarda industrial, quando se trata de responder criativamente aos constantes desafios que a evolução social e os mecanismos que lhe estão associados impõem " realçando a " tónica dominante e coerente nestes 70 anos de vida empresarial : o esforço sistemático da interpretação das exigências dos mercados para lhes responder com êxito alicerçado sempre na alta qualidade, funcionalidade e rigor estético dos seus produtos " para enfatizar que " é na cumplicidade dinâmica entre a Longra e o universo dos destinatários da sua produção que se forja uma verdadeira cultura de empresa : a sua capacidade para interpretar os sinais do tempo e poder assim construir o futuro enquanto projecta o presente. E termina reconhecendo que "com estes valores, conquistou liderança de mercados, resistiu a crises, conquistou mercados e afirma-se como uma Empresa de design e uma Indústria de cultura".

Em 1991, numa das várias apresentações públicas da empresa, nos últimos anos feitas, o então seu administrador associava explicitamente à sua "Nova Imagem, nova dinâmica, novos produtos", a antiga história da empresa que mobilizava nestes termos

"Esta é a nossa forma de estar no mercado sedimentada em 70 anos de experiência fabril e com 30 anos de design. ..."

Curiosa fórmula de ancoragem na história, inscrita numa "lógica de mercado" e numa "lógica de opinião" na medida em que parece destinada a garantir a consistência e a solidez da empresa no momento em que é a sua própria existência que está já ser ameaçada, numa reatualização mimética de outros discursos da fábrica, que, em conjunturas anteriores de crise e ou expansão, ambas situações de forte imprevisibilidade, remetiam para o seu fundador, enquanto entidade quase mítica.

Discurso que, na linha da "tradição e imagem de marca" apresentada por Heymann, Philippe <sup>23</sup>visaria utilizar a tradição, dinamizando-a, e tentando para isso juntar todas as condições para tal consideradas necessárias, numa quase perfeita coerência a 3 níveis: tradição e actividades ou produtos actuais; tradição e necessidades modernas, sua adaptação a sensibilidades modernas ; e conjunto de uma política de comunicação interna e externa não separadas. O último nível, parecendo de facto não estar a ser concretizável, em situação de crise estrutural da empresa o que pode ter afectado fortemente os efeitos pretendidos com o processo assim desencadeado de auto-construção da sua renovada imagem e antiga história.

A similitude detectada entre uma história da empresa, e uma história na empresa, obriga por sua vez, a uma outra reflexão informada por "marcadores" ou "contrapontos" aqui usadas para proceder às mediatizações necessárias à leitura / história que vimos desenvolvendo.

Ambos os discursos da empresa, o da L. (gestão) e o da Metalúrgica( trabalhadores), na pluralidade e diversidade de "lógicas" que consubstanciam, afirmando-se, numa delicada acção de justificação/ qualificação em relação a um mesmo bem superior comum " a história da empresa e a qualidade que protagoniza" numa espécie de difícil "acordo de confiança mútua", acima do conflito latente, ou mesmo na impossibilidade de renegociação ou reposição de anterior situação de contrato .

### **3.1.2. Estratégias: do produto à marca, do design à “Longra Indústria”**

"Se não somos os maiores, só nos resta ser os melhores", lema de fidelização da Longra que orienta toda a sua actividade publicitária iniciada, de modo pioneiro, na década de 60, e cujo objecto se desenvolve em coerência consigo e em invulgar

consonância com a evolução da publicidade que chega a antecipar, em relação às suas principais fases - produto, marca, empresa; esta tomada na tripla acepção de lugar de produção, colectividade humana e estrutura social com cultura própria.

Os objectos projectados, produzidos e comercializados pela Metalúrgica da Longra eram considerados o suporte da sua relação com o mercado, elo aglutinador interno e razão social da empresa. O produto é o objecto tridimensional, congregação de estrutura, forma e função, síntese de vários contributos, equilíbrios e valores : económicos, de moda , simbólicos, etc.

Sob a consigna de "Longra Empresa de Design" pressupõe-se "pioneira do fabrico de equipamentos para escritórios em Portugal " com uma actividade que se baseia fundamentalmente na produção de móveis de design próprio" ampliando a sua "acção para a gestão de empresas, comercialização e prestação de serviços de organização e equipamento de espaços de escritório" a cuja nova arquitectura se diz atenta, bem como "à evolução dos mercados... procurando ... resolver os problemas formulados pela constante modernização das funções de trabalho burocrático" No mesmo documento, a empresa promove-se através da explicitação da sua estratégia de design industrial, a qual, iniciada nos anos 60,(confrontar depoimento (1970) de F. S., então, presidente da Corporação da Indústria, membro da direcção do Instituto Nacional de Investigação Industrial , sócio e administrador da M.L. apresenta como figura emblemática, o professor e designer português, Daciano Costa, e visando, sobretudo a mudança assente nos tópicos, típicos, na sua formulação, de um cruzamento das lógicas *industrial, doméstica, cívica de opinião e de inspiração* :

" Design industrial e conjuntura de mudança" ;

"Artesanato erudito, design experimental e "Modern Design"" ;

"O funcional e a memória enternecida"

e "Design para o contexto".

Com esta estratégia, a empresa propõe-se, na ExpoAgueda 91, "flexibilizar a sua actividade cobrindo as áreas de Produção, Comercialização e Gestão de serviços; gerir por objectvos e estratégias para consolidar e retomar a sua posição de lider e alargar os paços já dados no mercado europeu, com as presenças na Orgatecnik (Colónia, 1988, 1990), Salon du Meuble(Paris, 1980,1990) e Bureau Concept Expo (Villemontais, 1991) assim como desenvolver programas de cooperação com países de expressão portuguesa, numa procura de alargamento do seu espaço de vendas/distribuição , que para além das

áreas de Lisboa e Porto, contabiliza "mais de 28, nas restantes regiões do continente e ilhas, na Guiné, Cabo Verde, Holanda, França e Espanha".

Procura alicerçar esta estratégia, que vai buscar à actividade da empresa dos anos 1960, quando lança o design como novo instrumento do processo industrial que a torna líder qualitativo do mercado, com a apresentação das suas linhas, amplamente difundidas, em boletins do Centro Tecnológico das Indústrias de Madeira e Mobiliário, na revista Intercidades (Jul.1992) distribuída nos comboios Alfa e em folhetos divulgados em sessões públicas...

Dfi (1971), Mitnova (1975), Logos (1988), Metropolis (1989) Quadratura (1990) e Praxis (1990/91) são algumas das mais significativas de uma série continuada de "linhas" de fabrico próprio da Metalúrgica da Longra, que iniciada ainda em 1960, com o mobiliário metálico da linha "MIT"(1962), (catálogos que chegaram a ser difundidos em língua francesa) e da linha Cortez (1963), a 1ª a combinar madeira e metal (em homenagem ao Dr. Francisco Cortez Pinto da Sanitas, já então, com a família, sócio maioritário da M.L.) se vai prolongar, renovando-se ciclicamente, até aos nossos dias, em tendência deslizante do produto ao design do produto.

### **3.1.3. Empresa, publicidade e comunicação**

*"Comunicar é preciso(...)Longra Magazine, procurando sempre a qualidade em que pretende evoluir, apresenta-se aos seus leitores...com uma certeza:evoluiremos como evoluirá a empresa na sua actividade -mobiliário de escritório, turismo e hotelaria, informática e projectos imobiliários - e como evoluirão os mercados." 24*

Movemo-nos agora, menos na lógica do mercado, do que na ordem da opinião.

Projectista e fabricante das suas próprias linhas de produtos, individualizadas e personalizadas, ao nível de materiais de construção, funções e design particularmente no mobiliário metálico para escritórios, a que quase exclusivamente se dedicou desde 1960, a Metalúrgica da Longra, acumulou vasta e destacada experiência neste sector do mercado nacional. A intensa utilização deste atributo, para promoção, publicidade da empresa, ilustrada pela citação, interroga-nos sobre o sentido de tal prática, e a sua importância, alcance e significado no desenvolvimento específico da empresa, num dado contexto nacional e local, nomeadamente no cruzamento das lógicas industrial, de opinião, mercantil e de inspiração, onde afinal essa questão parece jogar-se. O que nos conduz a esclarecer, no âmbito da teoria e crítica da comunicação, noções, conceitos e

técnicas, como moda, marca, publicidade industrial, marketing e comunicação institucional e de empresa. Tanto mais ainda que, por esta via, se pode aceder ao necessário enquadramento histórico da evolução dos gostos e modos de criação de hábitos de consumo que, para além de se constituírem em motores da dinâmica económica, são simultaneamente variantes a considerar, na análise das populações, facetas dos modos de construção de identidades.<sup>25</sup>

É neste contexto histórico relativamente recente, que se inscrevem as seguintes considerações sobre publicidade, à luz das quais, se procede a pequenos apontamentos de uma outra leitura da Metalúrgica da Longra, que terá de ser feita, articuladamente com a que se vem fazendo por intermédio do discurso oficial que a empresa sobre si própria produz no âmbito da publicidade e marketing

#### **3.1.4. A Moda e o Modo :**

A "montra" (de mostra) e, com a revolução industrial, a vitrine dos grandes "armazéns de novidades"- que foram o grande media da industrialização - são modos arcaicos do "fazer-valer" os produtos, fórmula que tem uma anterioridade de direito.

No caso vertente da M.L. poderá eventualmente considerar-se que os salões de exposição abertos em Lisboa e Porto, no início da década de 60, são em Portugal e neste sector do mobiliário, a concretização, ainda que bem tardia, da 2ª modalidade, enquanto que os catálogos e desenhos dos artefactos de mobiliário doméstico e hospitalar, feitos na empresa, por desenhadores habilidosos, nas décadas de 40 e 50, são, tardiamente também, em relação ao centro da "economia mundo", uma "réplica" do primeiro modo referido de "fazer valer" o produto.

"...Em teoria, o modelo é de aplicação geral: basta que a publicidade tenha feito perceber não importa que bem económico como marca de distinção (mas também que a produção deste bem seja industrialmente possível) para que a moda faça rolar a novidade até à base do corpo social ...As sociedades onde a moda tem mais dificuldade em funcionar segundo o seu modelo publicitário, são aquelas onde reina o dualismo mais extremo, um contraste flagrante entre as maneiras da elite e as da massa.... Numa sociedade onde a mobilidade social abranda, torna-se mais importante distinguir-se que imitar, e mais prudente não se afastar muito dos costumes modais que significam a solidariedade do grupo na luta social" (Goblot). Quanto mais os níveis de estratificação

dos status são substituídos por barreiras relativamente impermeáveis entre as classes, mais o modo tende a substituir a moda.

Perante isto, ganham outra grandeza, as linhas que a Longra produz, publicita e comercializa, apontando sempre para os estratos médio-altos da sociedade portuguesa, e que, uma vez afirmados, geram o efeito de mimetismo, ao ponto de, mesmo ao seu lado, e por iniciativa de ex-empregados seus, outras empresas do mesmo ramo se fundarem e replicarem as linhas da M.L. "empresa-mãe".

### **3.1.5. Marcas e Normas**

Com um processo de fabrico, a partir do final da década de 50, muito idêntico, ao da indústria automóvel - a partir de protótipos, produção em série de peças e componentes para montagem final -, mas ao contrário desta, mantendo sempre no entanto, características artesanais, em certa medida determinadas pela semi-mecanização da produção, a Metalúrgica da Longra, desenvolveu -se ao ponto de o seu nome de origem, Longra, passar a designar uma marca de mobiliário metálico para escritórios e auditórios, reconhecidamente afirmada como da melhor qualidade, a nível nacional, no sector das instituições públicas e bancárias e nos estratos sociais médio-altos. A marca Longra, com a linha Cortez(1962) introdutora em Portugal, das secretárias de madeira com componentes metálicas, modernizou os gostos e hábitos e tornou-se rapidamente, em grande medida pela introdução do design, que lhe granjeou a rápida e reconfortante adesão de arquitectos e engenheiros, o principal instrumento de publicidade de marca dos seus produtos e da própria empresa, nesta medida também meio de comunicação institucional para o exterior e com efeitos muito positivos ao nível interno, acentuados pelas características rurais do meio de localização da fábrica e da origem da grande maioria dos seus trabalhadores.

Este é o corolário lógico da publicidade de marca... com a constituição de sociedades dominando cada uma o fabrico de um tipo de bens e distribuindo esses bens normalizados, sob uma gama de marcas fixando cada uma uma especificidade mais ou menos simbólica. Trata-se de fidelizar a clientela... e do ponto de vista cultural, cada mercado aparecia como um mosaico de fiéis identificados pelas suas marcas simbólicas. Simultânea e complementarmente, aparecia com a indústria de série, o marketing que satisfazia imperativos de estabilização social, ao fazer da publicidade um fluxo de informação que indo da oferta à procura, e controlado por um fluxo inverso de estudo de

mercados, constituía a estrutura social "útil" a tal anunciador, tendo como resultado a normalização do consumidor, segundo um modo de vida médio e mundial, na medida em que se referia aos costumes modais na classe média e conduzindo à doença social que os sociólogos chamam de anomia. Assim, a publicidade de marca trabalha, através de uma dialéctica que lhe é própria, para impôr um controlo social "doce" que se poderá qualificar, paradoxalmente de normalização anómica.

### **3.1.6. Empresa e instituição**

Vivemos sempre sob o regime dominante de uma publicidade de marca e sob a égide da sua crítica, sistematizada no fim dos anos 60, com a ajuda de duas "etiquetas" também de valor publicitário: a sociedade de consumo e a sociedade do espectáculo

Assiste-se à emergência de uma publicidade que tenta ultrapassar a crítica feita à publicidade de marca. Esta publicidade muda de novo o seu objecto que já não é o produto, nem a marca, mas a empresa, "publicidade institucional", que a usa como objecto de *tesaurização cultural* fazendo-a valer como lugar de produção e colectividade humana com a sua estrutura social e a sua cultura própria onde, a agressividade comercial se apaga perante o fazer - valer do interesse comum.

O desenvolvimento deste novo tipo de publicidade integra reelaborada a memória de empresas, construída para sua reafirmação, em momentos de crise, como é o caso de documentos mais recentes da M.L.

### **3.1.7. Comunicação institucional e de empresa<sup>26</sup>**

Susceptível de recobrir realidades imprecisas, importa por isso definir o vocábulo "comunicação institucional" como o discurso das instituições (públicas, privadas e associativas) sobre si próprias ... a sua natureza específica, a sua legitimidade, os seus princípios, a sua personalidade, o seu projecto, as suas escolhas, os seus objectivos, os seus actos, as suas performances. Trata-se portanto de um discurso auto-centrado, de maneira manifesta, quando a instituição fala explicitamente de si mesma, ou de maneira indirecta, quando se compromete numa causa estranha à sua própria finalidade.

O discurso institucional tem uma finalidade não mercantil...; procura menos vender, ainda que quando se trata de uma empresa, não lhe seja, evidentemente

indiferente, o efeito comercial, do que fazer-se conhecer, defender, fazer crer, fazer aderir , criar um ambiente psicológico favorável a si. ; o seu território é a opinião, mais que o mercado.

Se administrações e empresas antes pouco prolixas em relação a si, se "põem em comunicação" é porque houve mudanças económicas - passagem de um sistema de raridade a um sistema de abundância, aumento da concorrência, que torna a singularização mais necessária e difícil, tornando-se a imagem da instituição um elemento chave do seu capital imaterial - que aceleram o desenvolvimento da comunicação institucional levando à promoção de comportamentos novos, e ainda porque houve também mudanças socio-culturais - quando as empresas tendem a despersonalizar-se, a desculturalizar-se, por tendências burocráticas, crises de adaptação, mudança de actividade, etc. sofrendo contestações, perda do "espírito de casa" encarnam cada vez menos nas figuras emblemáticas dos seus criadores, engenheiros ou capitães da indústria que legavam á firma o seu nome e a sua saga, e passam a capitalizar virtudes mais cívicas do que industriais, promovem avanços sociais, adoptam estratégias combinadas de "posicionamento" de identidade de marca que se traduz por uma singularização simbólica, pela apropriação de valores, pela adopção de uma linguagem, etc.; esta necessidade de clarificar e formalizar uma personalidade de empresa, factor de identificação e de coesão do pessoal , desenvolve uma comunicação interna, que vai melhorar os circuitos e modos de informação, levando por vezes à adopção de verdadeiras cartas "projectos de empresa". Se a instituição se lança nesta procura de personalidade e de identidade, é também porque ela é interrogada, questionada, confrontada com o pôr em causa da sua legitimidade e da sua responsabilidade ... e nestas condições, empresas que antes só se dirigiam ao cliente, passam a descobrir o consumidor-cidadão.

Pôr-se em comunicação torna-se uma necessidade de funcionamento, de crescimento, de resistência ou de sobrevivência. A comunicação institucional é um campo extremamente vasto, mais do que uma técnica, que atende à: notoriedade ( a instituição é conhecida?); à identidade ( a sua realidade é percebida?) e à atractividade ( agrada, destaca-se do conjunto?). Dentre os seus papéis, destacam-se: o nomear, identificar - fazer conhecer e valorizar, através de imagem, símbolo, gráfica (logo) ou verbal (referência); o situar - determinar a identidade e posicionar a instituição, os traços sob que quer dar-se a conhecer, apoiando-se na sua realidade e imagem e demarcando-se dos seus concorrentes, através de temas, de vocabulário, aparência física, tom, estilo

de comunicação específicos ; o legitimar - fazer aparecer a solidez da instituição e da sua acção: manifestar a sua paternidade sobre operações de que pode tirar benefício; o melhorar a lisibilidade - facilitar a sua compreensão, tornando - a e à sua acção mais claras; amplificar - dar às acções conduzidas pela instituição uma ressonância externa e interna, susceptível de se reflectir favoravelmente sobre a sua imagem; o mobilizar - dar razões de confiança, de orgulho, susceptíveis de os motivar e dinamizar os agentes; o relacionar - suscitar e valorizar oportunidades de fazer apelo à instituição e aos seus serviços.

Se é este tipo de comunicação de empresa por si promovido em sessões de imagem pública em 1992 que, à primeira vista, parece caracterizar o mais recente discurso da M.L., analisando porém a essa luz, mais atentamente, discursos anteriores e plurais da fábrica, consubstanciados em entrevistas e conversas com trabalhadores que a serviram durante 20, 30, 40 ou 50, anos, verifica-se que se é de facto aquele que melhor explicita a finalidade pública desse tipo de comunicação, ficando-se no entanto pela natureza de mera e aparente publicidade, é o discurso mais antigo e menos formalmente oficial que melhor interioriza, constrói e transmite, implicitamente, a comunicação institucional de empresa.

## CONCLUSÃO

A descrição de práticas e discursos recentes da empresa e a leitura comentada de seus discursos oficiais, acompanhada de elementos para a sua análise, apresentadas indiciam a importância estratégica da construção de uma identidade de empresa, enquanto resultado de uma história exemplar que se reinveste, quando a experiência acumulada a abandona com os quadros mais antigos que se retiram. Tal exige uma reflexão breve sobre o binómio identidade-história e sobre os dois termos que o constituem, que se tenta, combinando a perspectiva do historiador <sup>27</sup> e a do estratega e político de empresa.<sup>28</sup> A identidade de empresa pode ser analiticamente apresentada como : um imaginário, na ocorrência, conjunto de 3 imagens internas : a imagem da empresa para as pessoas que aí trabalham; imagem das qualidades morais e profissionais ; imagem dos grupos influentes internos ou externos à empresa. E, por detrás desse imaginário, as produções simbólicas: discursos oficiais - a ideologia, os

arranjos do tempo, a organização do espaço, as histórias sobre a organização - mitos, hábitos - ritos, aquilo de que se não fala - tabus ... e símbolos.

Compreende-se então o peso da história: funcionando como toda a ideologia pode ajudar a dar um sentido à acção colectiva, estruturando a identidade da empresa, mas pode também ocultar a realidade, o mercado, a concorrência, pelo que importa , numa perspectiva da gestão evitar que a história se torne o "produto mais perigoso que a química do intelecto elaborou"

Os estrategas e políticos da empresa pedem à história da mesma, enquanto fundamento de identidade, que seja instrumento de poder, e, como discurso ligado à acção política, vêem nela um meio de progredir na via do respeito pela especificidade da empresa e da liberdade dos que contribuem para as tomadas de decisão; têm da história uma concepção ligada às estratégias e aos processos de tomada de decisão , e por isso, produzem um discurso não de natureza historiográfica, mas um discurso que se arrisca tomar partido em debates ainda abertos, sobretudo quando o tempo não teve ainda tempo de fazer a sua obra de selecção e orientação dos factos. E quando está em aberto uma disputa em justiça, onde se joga o futuro da empresa M.-L., com 75 anos, a manipulação da historia da empresa vai servir a estes como dispositivo, visando prevenir a crítica, enquanto a outros, a sua mobilização servirá de argumento decisivo de crítica e denúncia.

Ficam desenhados os contornos de uma causa, um conflito aberto entre o discurso oficial e o discurso dos que irão denunciar a má afectação dos objectos, a própria fábrica, ancorada numa história que ambas as partes reivindicam, com objectivos opostos.

## NOTAS, FONTES E BIBLIOGRAFIA

- 
- <sup>1</sup> Comunidade e Fábrica Na linha de fronteira Tradição-Inovação:Um caso no modo português de industrialização.Braga:U.M.1995
- <sup>2</sup> 3º capítulo - A metalurgia em Portugal. o mobiliário metálico - equipamento de espaços públicos da II parte - FÁBRICA "O toque da sirene"
- <sup>3</sup> Congresso Metalúrgico, 1921)
- <sup>4</sup> CASTRO, Armando de - A economia portuguesa do 1º quartel do séc. XX., "Estudos Contemporâneos" .Porto, 1980, (1), p. 75-88.
- <sup>5</sup> MÓNICA, M.Filomena - Indústria e Democracia: os operários metalúrgicos de Lisboa (1880 - 1934) "Análise Social". Lisboa, 1982, vol. 18 (72-73-74), 3º,4º,5º, p. 1231 - 12777.
- <sup>6</sup> Ibidem, nota 9
- <sup>7</sup> Anexos – Quadros de Indicadores da evolução industrial e Evolução dos efectivos operários.
- <sup>8</sup> LIMA, Marínus Pires de, et.al. - Notas para uma história da organização nacional do trabalho em Portugal ... "Análise Social" Lisboa, 1982, vol. 18 (72-73-74), p. 1299-1366.
- <sup>9</sup> Lei de Reconstituição Económica que vigora 15 anos e enquadra os vários projectos de obras públicas, investimento em sectores industriais apoiado pelo estado: criação da Sacor, 1938, Lei da Electrificação Nacional, 1944, Lei do Fomento e Reorganização Industrial, 1945.
- <sup>10</sup> ibidem
- <sup>11</sup> CRUZ, Justino - A indústria metalúrgica e metalomecânica: algumas considerações e alguns números a propósito das indústrias portuguesas. Porto, 1950
- <sup>12</sup> anexos:quadro - Indústria Metalúrgica e Metalomecânica - População operária (estimativa)
- <sup>13</sup> aspecto recorrentemente assinalado nos testemunhos de todos os nossos informantes
- <sup>14</sup> II Congresso da Indústria Portuguesa. Fábrica Jerónimo Osório de Castro , Herd.os - Relações entre a indústria metalúrgica e os mercados insulares ou ultramarinos. Comunicação 65
- <sup>15</sup> ibidem
- <sup>16</sup> prospecto da Ingeco Gombert do dossier do curso de preparadores e agentes de métodos ministrado na fábrica, obtido na entrevista nº 16
- <sup>17</sup> FERREIRA, J. F. C. - O caminho de ferro de Penafiel à Lixa e Entre -os-Rios. Penafiel : Câmara Municipal, 1986).
- <sup>18</sup> anexo: "memória histórico-descritiva", "ciclos", "evolução da M.-L., processo e estrutura de fabrico" e "distribuição da força de trabalho"- compilação de dados de proveniência diversa: trabalho de campo, cruzamento de fontes orais e escritas, traçado esquemático da história desta unidade fabril.
- <sup>19</sup> entrev.ª 24.
- <sup>20</sup> MARTINS, A.S., MARTINS, C.S. e BRITO, J.B. de - Medidas Directas de Produtividade na indústria de mobiliário metálico, 1971 .Lisboa: INIII, 1972
- <sup>21</sup> anexos - Redes
- <sup>22</sup> HAMON, Maurice, TORRES, Félix - L'Histoire dans l'Entreprise. Paris: Economica, 1987.
- <sup>23</sup> n Hamon M., Torres, F. - Mémoire d'avenir : l'histoire dans l' entreprise. Paris, Economica, 1987, pág. 93-99
- <sup>24</sup> Longra Magazine (1) Ab.1992, p.5
- <sup>25</sup> Le Dictionnaire Critique de la Communication.Paris:PUF,1993 , vol.II, pág.1126-1138; 1177-1187.
- <sup>26</sup> N.Hébert
- <sup>27</sup> Alain Baudant- De l' histoire à la stratégie d'entreprise... in HAMON, M. , TORRES, F. - Mémoire d'Avenir : L'Histoire dans l'Entreprise, pág.139-144
- <sup>28</sup> Ramanantsoa, B. - Identité d'entreprise et écision:les contraintes de l'histoire in HAMON, M., TORRES, F. - Mémoire d'Avenir : L'Histoire dans l'Entreprise , pág.151-152.