

O SECTOR DO VESTUÁRIO EM PORTUGAL



MINISTÉRIO PARA A QUALIFICAÇÃO E O EMPREGO

INOFOR - Instituto para a Inovação na Formação

COMUNIDADE EUROPEIA

Fundo Social Europeu



O sector do vestuário em Portugal / Ana Cláudia
Valente... [et al.]; coord. Fátima Suleman
ISBN 972-97579-0-9

I - Valente, Ana Cláudia

II - Suleman, Fátima

CDU 687.1/.3

67

377

FICHA TÉCNICA

Editor: Instituto para a Inovação na Formação

Título: O sector do vestuário em Portugal

Coordenação: Fátima Suleman

Autores: Ana Cláudia Valente, Cristina Sousa, Jorge Madeirinha Gomes, Pedro Martins

Equipa de concepção de metodologia: Fátima Suleman, Madalena Fernandes, Maria de Fátima Morais

Design: F4 - Nuno Gaspar

Local de edição: Lisboa

1ª edição: Novembro de 1997

Reimpressão: Julho de 1999

Reimpressão: Janeiro de 2000

ISBN: 972-97579-0-9

Depósito Legal: 18219/97

Impressão e Acabamento: Sericrom - Indústrias Gráficas, Lda.

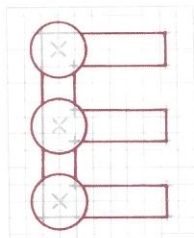
Tiragem: 3000 exemplares

Este estudo integra uma separata com os perfis profissionais.

S U M Á R I O

I. Delimitação do sector	5
II. Diagnóstico e perspectiva do sector	7
1. Caracterização do sector	7
1.1 Enquadramento internacional	7
1.2 Caracterização sumária do tecido produtivo	11
1.3 Mercado de trabalho	13
2. Caracterização das estratégias empresariais	16
2.1 Caracterização das estratégias de mercados e produtos	16
2.2 Caracterização das estratégias tecnológicas	19
2.3 Modelos organizacionais	23
2.4 Gestão de recursos humanos	24
2.5 Agrupamentos estratégicos	27
3. Análise prospectiva	29
3.1 Cenário <i>Ouro</i>	29
3.2 Cenário <i>Prata</i>	31
3.2 Cenário <i>Bronze</i>	33
3.2 Cenário <i>Latão</i>	34
III. Evolução dos empregos, das qualificações e das competências profissionais	37
1. Dinâmica das profissões: principais transformações em curso	38
2. Repercussões dos cenários sobre os empregos, as qualificações e as competências	54
3. Dos empregos actuais aos empregos-alvo. A construção de perfis profissionais	60
IV. Diagnóstico de necessidades de formação e pistas para a reorientação da formação profissional	63
1. Levantamento, análise e caracterização da oferta formativa	63
1.1 Levantamento e caracterização da oferta formativa	64
1.2 Análise da oferta formativa	71
2. Das necessidades de competências às necessidades de formação	75
2.1 Pistas para a reorientação da oferta formativa, a curto prazo	75
2.2 Pistas para a reorientação da oferta formativa, a médio-longo prazo	77
V. Conclusões e outras estratégias de resposta às necessidades de competências	79
1. Outras estratégias de resposta às necessidades de competências, a curto prazo	79
1.1 Estratégias de mercados e produtos	79
1.2 Modernização tecnológica	80
1.3 Organização do trabalho	81
1.4 Gestão de recursos humanos	81
1.5 Gestão do mercado de trabalho	82
2. Outras estratégias de resposta às necessidades de competências, a médio-longo prazo	82
2.1 Gestão de recursos humanos	82
2.2 Gestão do mercado de trabalho	83
Bibliografia	87

Nota de Abertura



Este estudo sobre o sector do vestuário, ainda em versão provisória, é o primeiro de uma série de outros estudos sectoriais que o INOFOR irá gradualmente publicando, e que concretizam uma linha de acção das Grandes Opções do Plano - eixo

“consolidar as infra-estruturas de apoio ao sistema de formação profissional”.

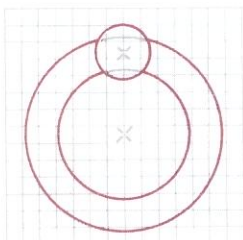
Estes estudos constituem uma abordagem prospectiva dos vários sectores e domínios de actividade no plano das relações emprego-qualificação-formação, e procuram identificar os factores de mudança e as suas incidências possíveis na evolução das qualificações e conteúdos das actividades profissionais. Conhecer hoje as qualificações de amanhã é cada vez mais um imperativo para a definição de uma política de formação que, ultrapassando a simples perspectiva da adequação às necessidades imediatas das empresas, prepare o futuro, responda aos desafios relacionados com a estratégia de antecipação das empresas e aumente as oportunidades de inserção profissional, sem negligenciar as dinâmicas da economia e do sistema de formação.

Para além do contributo deste trabalho para o planeamento da formação, para o sistema de orientação profissional, para o desenvolvimento curricular e para o sistema de certificação, os seus resultados constituem também uma base para o diálogo social sobre as qualificações. Incerto que é o futuro, os resultados destes estudos poderão não responder de forma definitiva a todas as questões e problemas. São, porém, um caminho que se abre à reflexão estratégica, iniciada ao longo da sua elaboração e que deverá prosseguir no diálogo entre os actores implicados, única via para lidar com aquela incerteza e para encontrar soluções que por natureza devem ser consensualizadas.

Iniciado no âmbito da Comissão para a Inovação na Formação, este trabalho representa vários meses de pesquisa, de inquirição, de entrevistas e idas ao terreno, de trocas, de confronto de ideias. Representa também a participação e o diálogo, que lhe conferem fundamento e justificam a sua própria utilidade. Participação e diálogo que são, neste e noutros projectos, princípios básicos orientadores da actuação do INOFOR.

Maria do Carmo Nunes
Presidente da Comissão Directiva do INOFOR

Agradecimento



presente relatório divulga uma síntese dos resultados provisórios do estudo do sector do vestuário, no quadro do Projecto "Evolução das Qualificações e Diagnóstico de Necessidades de Formação". Este projecto visa

a construção de um referencial de informação estratégica, particularmente suportada em estudos sectoriais de diagnóstico e prospectiva, num repertório de perfis profissionais, na identificação de necessidades de formação, de espectro mais global e de espectro mais específico e numa avaliação preliminar e sumária de rede formativa disponível. A informação em construção enquadra-se numa estratégia mais global de valorização dos recursos humanos sendo, deste modo, a base de partida para a construção dos Programas Sectoriais de Modernização, Qualificação e Emprego, previstos no Acordo de Concertação Estratégica.

A construção de uma infra-estrutura desta natureza só é possível com o envolvimento dos parceiros que intervêm no sector de uma forma mais particular. Com efeito, foi graças à disponibilidade das empresas, associações patronais e sindicais responsáveis pela formação e por outras medidas de política económica e, por último, à intervenção dos peritos sectoriais que o presente estudo foi realizado. Gostaria, deste modo, de apresentar o meu profundo reconhecimento a:

— Às Empresas que colaboraram no estudo de caso

— Associações Patronais e Sindicais

Associação Nacional das Indústrias de Vestuário e Confecção (ANIVEC) — Dr. Jorge Lemos

Associação Portuguesa dos Industriais de Vestuário (APIV) — Dr. Rui Teixeira Motta

Associação Portuguesa de Têxteis e Vestuário (APT) — Dr. Gradim Santos

Federação dos Sindicatos dos Trabalhadores Têxteis, Lanifícios, Vestuário, Calçado e Peles de Portugal (FESETE) — Sr. Manuel Freitas

Sindicato Democrático dos Têxteis (SINDETEX) — Dr. Rogério Dinis

— Entidades Formadoras

Centro de Formação Profissional da Indústria do Vestuário e Confecção (CIVEC) — Dr. António Pinto

Centro de Formação Profissional da Indústria Têxtil (CITEX) — Dr. Jorge Lemos e Sr. Soutelo Torres

— Outras Entidades

Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal (CITEVE)

Direcção Geral da Indústria (DGI) — Ministério da Economia — Dra. Maria Regina Frazão Biscaya
Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal (ICEP) — Ministério da Economia — Dra. Marta Veiga

— Peritos

Eng.º Ana Paula Sanz

Dra. Fátima Morais

Dr. Félix Ribeiro — DPP

Prof. Dr. Henrique O'Neill — ISCTE

Olivier Bertrand

Eng.º Mário Romão — ISCTE

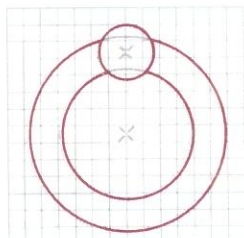
Dr. Vítor Correia — DPP

pela informação fornecida e pela participação na análise e discussão dos resultados deste Relatório.

Por último, gostaria de deixar um agradecimento muito especial aos Serviços e Instituições do MQE, com particular destaque para o Instituto do Emprego e Formação Profissional, pela informação fornecida e por todo o apoio prestado, sem o qual não poderíamos ter chegado tão rapidamente a estes resultados.

Fátima Suleman
Coordenadora do Projecto

Introdução



presente estudo incide sobre o sector do vestuário em Portugal, tendo por objectivo apresentar uma caracterização sócio-económica e técnico-organizacional, que possibilite a análise das qualificações e sustente o diagnóstico de necessidades de formação.

Estes resultados do sector do vestuário traduzem:

- o diagnóstico do sector no que respeita ao emprego, às suas opções em termos de estratégias de mercados e produtos, dos modelos organizacionais, das configurações tecnológicas e da gestão de recursos humanos e respectivas repercussões sobre as qualificações e as competências;
- os cenários de evolução destes factores e, igualmente, as repercussões sobre o emprego, as qualificações e as competências;
- a construção dos perfis profissionais, tendo por base os empregos actuais e os emprego-alvo;
- o levantamento e análise sumária da rede formativa disponível;
- a identificação das necessidades de formação, a curto, médio e longo prazo;
- e, por último, a identificação de outras intervenções necessárias para colmatar eventuais défices de competências e aumentar a competitividade do sector.

Contudo, trata-se de resultados **provisórios**, construídos a partir de uma análise qualitativa, baseada na análise da bibliografia disponível, em estudos de caso, em entrevistas a informantes privilegiados e numa análise quantitativa das estatísticas disponíveis.

São, deste modo, resultados exploratórios, que nos fornecem hipóteses de tendências observadas e pistas de reflexão sobre o tipo de intervenções e parceiros a privilegiar. As conclusões mais generalizáveis serão disponibilizadas em breve, a partir dos dados obtidos do inquérito específico realizado a uma amostra representativa.

Para a prossecução deste Projecto foi construída uma metodologia de diagnóstico e prospectiva, que integra os contributos teóricos e metodológicos mais

recentes nesta matéria, particularmente, as orientações comunitárias, as experiências internacionais e nacionais e ainda a colaboração de consultores externos, nacionais e europeus.

Esta metodologia tem como finalidade estratégica antecipar as consequências de evolução do sector/domínio de actividade sobre o emprego e as qualificações. Permite, deste modo:

- analisar os mecanismos e os actores determinantes da evolução passada - retrospectiva;
- analisar a situação actual e identificar embriões de mudança - diagnóstico;
- construir cenários qualitativos e estabelecer estratégias de antecipação - prospectiva.

Esta metodologia operacionaliza-se através de:

- **estudos sectoriais** tendo em conta as variáveis-chave - estratégias de mercados e produtos, configurações tecnológicas e organizacionais e modos de gestão da mão-de-obra;
- **caracterização de perfis profissionais**, nas suas múltiplas dimensões: actividades desenvolvidas, competências mobilizáveis, tendências de evolução e variabilidade do emprego;
- **levantamento da oferta formativa**, que se traduz numa análise preliminar da rede formativa disponível.

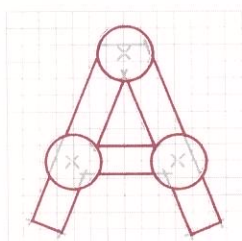
Neste sentido, as principais operações de pesquisa empírica são: análise documental, entrevistas a informantes privilegiados, a análise estatística, estudos de caso a empresas, análise da oferta formativa e dos outros instrumentos de recolha, inquérito específico para cada sector/domínio de actividade e, finalmente, análise estatística dos resultados do inquérito.

Além de uma metodologia técnica apropriada, consideramos que o êxito de um sistema desta natureza depende fundamentalmente do envolvimento dos actores responsáveis pela construção das qualificações e pelo uso que fizerem dos resultados deste Projecto.

Neste sentido, foram chamados a participar, neste estudo parceiros do sector e esponsáveis pela definição de algumas políticas económicas e sociais, que tiveram papéis diversificados em diferentes momentos da operacionalização da metodologia.



Delimitação do Sector



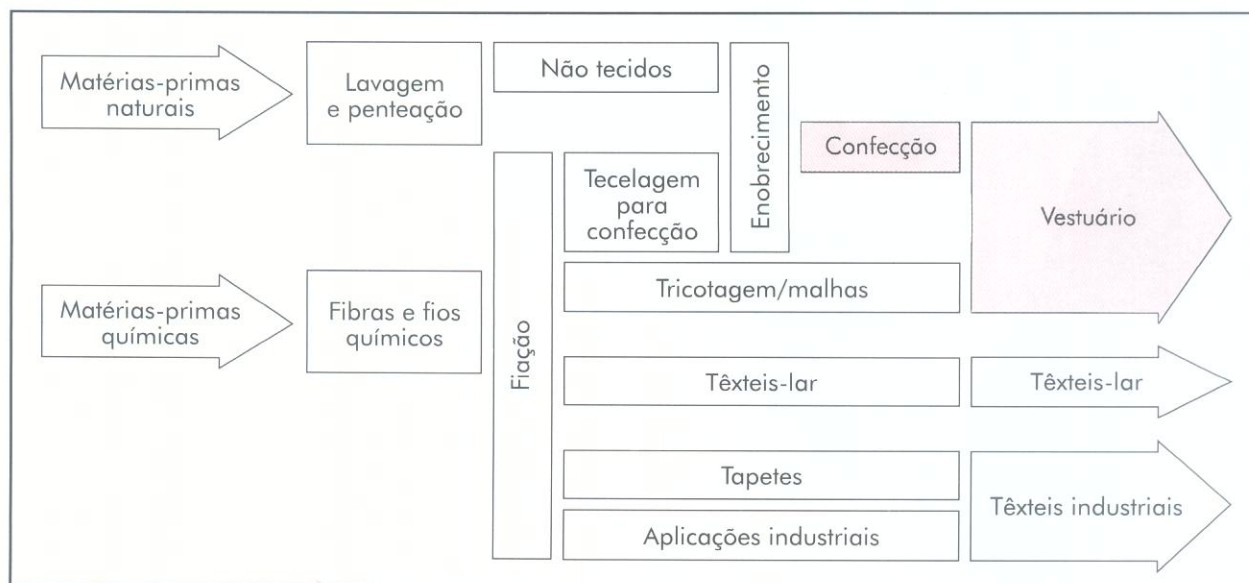
a montante na indústria têxtil (fibras, fios e tecidos) são utilizados a jusante na produção de peças de vestuário (ver Figura 1). Devido à existência de alguma similaridade nos produtos, os sectores têxtil e do vestuário são muitas vezes

s Indústrias Têxtil e do Vestuário (ITV) são muitas vezes designadas por fileira produtiva ou cadeia de valor, termos que salientam a existência de um fluxo interligado de produção, onde os bens produzidos

designados conjuntamente sob o termo “têxteis”. Este facto pode conduzir à percepção incorrecta que as indústrias têxtil e do vestuário formam um conjunto homogéneo, quando na realidade compreendem uma série de subsectores diferenciados, muitas vezes heterogéneos em termos de processo e de produto (Bull, Pitt e Szarka, 1993).

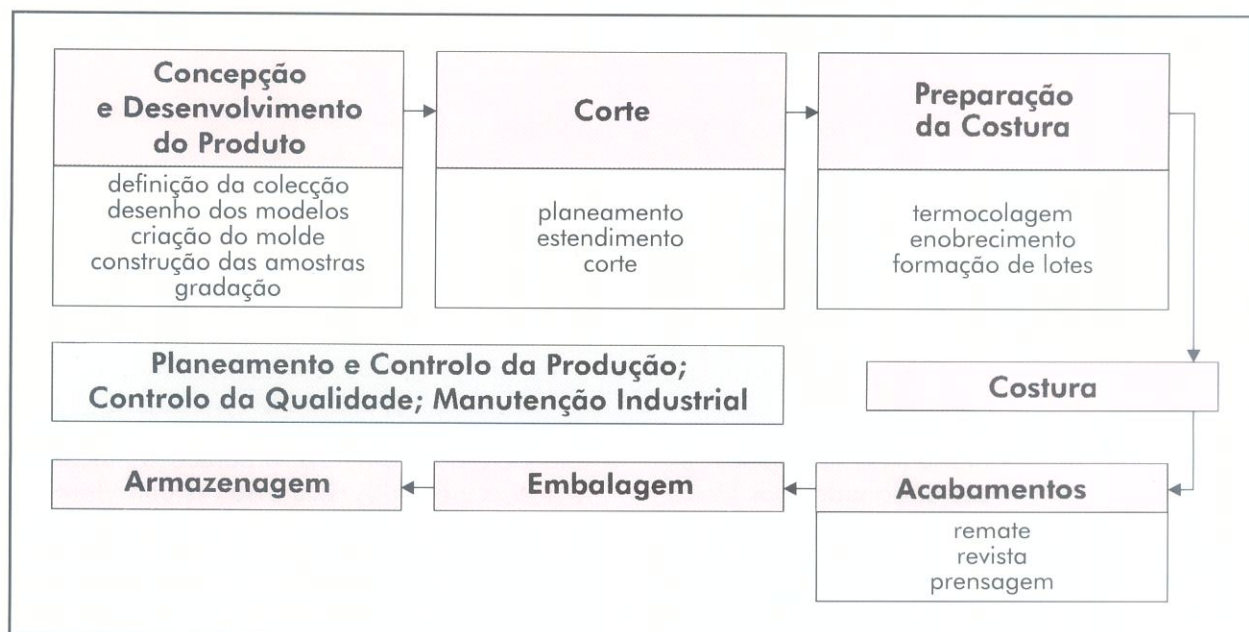
Neste trabalho analisamos apenas o Sector do Vestuário, que compreende as operações de criação, desenvolvimento, corte e confecção de peças de vestuário exterior ou interior, de malha ou de tecido (ver Figura 2).

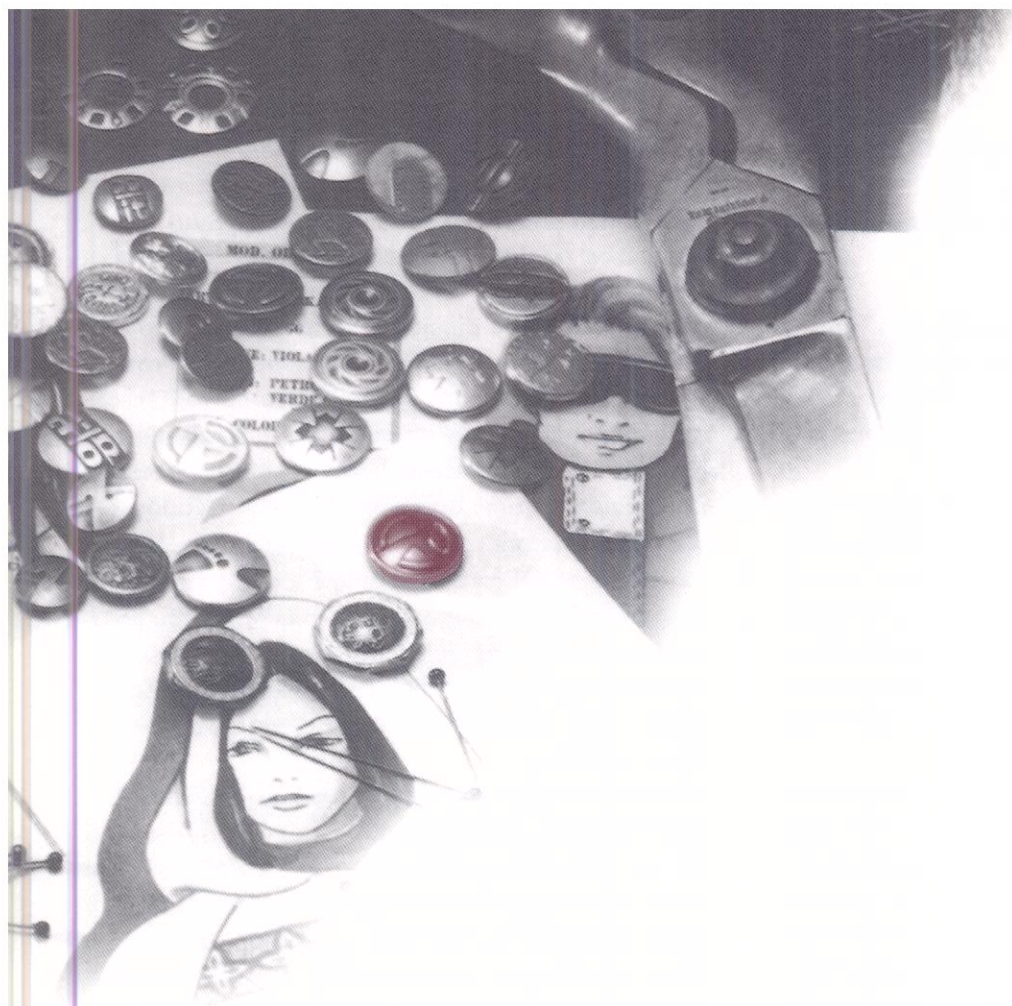
FIGURA 1
Fileira Têxtil e do Vestuário



Fonte: Adaptado de Rapport du Conseil Economique et Social sur "Le devenir des industries du textile et de l'habillement", in: Jacomet (1989)

FIGURA 2
Processo produtivo típico de uma empresa de vestuário



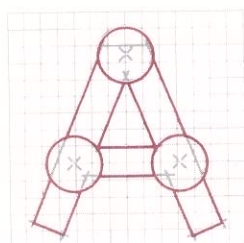


II

Diagnóstico e Prospectiva do Sector

1. Caracterização do Sector

1.1. Enquadramento Internacional



indústria de vestuário encontra-se presente em todos os países do mundo, ocupando uma posição singular no tecido económico e social: para além de poder apresentar um peso relevante em termos

dos principais agregados económicos, estabelece fortes interligações com a cultura, a moda, a criação, o *marketing* e a tecnologia. Por razões

de simplicidade, na caracterização internacional desta indústria é usual contraporem-se dois blocos: o dos países industrializados e o dos países em vias de desenvolvimento.

Os **países industrializados** (PI), onde se encontram os países da UE, o Japão e os EUA representam o maior bloco em termos de produção e comércio internacional. Estes países têm um papel de relevo no panorama internacional desta indústria, já que:

- são o centro de criação das tendências da moda;
- representam três importantes mercados mun-

diais, sobretudo devido ao elevado poder de compra dos seus habitantes;

- são três importantes centros de produção de vestuário⁽¹⁾.

No contexto dos países industrializados iremos debruçar-nos de forma mais aprofundada sobre a **União Europeia** (UE), onde os principais produtores são a Itália, a Alemanha, a França e o Reino Unido.

Em relação aos **países em vias de desenvolvimento** (PVD)⁽²⁾, verificou-se um considerável desenvolvimento da indústria de vestuário, depois da II Guerra Mundial, decorrente das estratégias de industrialização adoptadas e aproveitando a existência de matérias primas locais e/ou a existência de vastos mercados internos (Scheffer, 1994).

No decorrer da década de 70, assistiu-se ao crescimento da indústria de vestuário nos PVD, que passaram a produzir mais do que as suas necessidades internas. Como consequência, actualmente a sua produção é substancialmente canalizada para o mercado externo, sendo sobretudo composta por **produtos que se situam numa gama de qualidade média/baixa**.

Em virtude deste aumento da produção dos PVD e da sua forte vertente exportadora, os países industrializados viram a concorrência nos seus mercados intensificada, sobretudo nas gamas média e baixa, sendo incapazes de concorrer com os preços praticados pelos PVD. Paralelamente, o consumo de produtos de vestuário nos países industrializados começou a estagnar, o que intensificou ainda mais a concorrência para as suas empresas.

Em resposta a este aumento de concorrência os países industrializados agiram da seguinte forma:

- instituíram o Acordo Multifibras;
- iniciaram um processo de reestruturação das suas empresas; e
- procederam à deslocalização da produção.

O **Acordo Multifibras** (AMF) permitiu que os países industrializados protegessem as suas indústrias têxteis e de vestuário. Com efeito, um dos objectivos do AMF era permitir que a indústria têxtil e de vestuário daqueles países beneficiasse de um período de ajustamento face ao aumento da concorrência dos PVD⁽³⁾. A introdução de restrições às importações permitiu que os fornecimentos domésticos se mantivessem a níveis mais elevados, proporcionando assim maiores lucros para os produtores dos países industrializados. Simultaneamente, os PVD protegeram os seus mercados com barreiras pautais e não pautais e permitiram, ou mesmo incentivaram, o recurso a práticas desleais de concorrência, nomeadamente *dumping*, subsídios à exportação, preços duplos nas matérias primas, e cópias de desenhos/modelos.

A **reestruturação das empresas** dos países industrializados, sobretudo das europeias, iniciou-se nos anos 60 e intensificou-se nos anos 70, tendo passado pela introdução de novas tecnologias capazes de aumentar a produtividade (e assim compensar parcialmente as diferenças salariais) e a flexibilidade produtiva e pela focalização em segmentos de mercado mais exigentes em termo de qualidade e de moda. Nestes segmentos a concorrência não se faz com base no factor preço, mas em **factores complexos de competitividade** como sejam:

- o *design*;
- a flexibilidade produtiva;
- o cumprimento de prazos;
- a qualidade total;
- as colecções próprias, variadas e com produtos exclusivos;
- as marcas; e
- o serviço aos clientes.

Esta estratégia foi viabilizada através do **desenvolvimento de competências** ao nível da concepção e comercialização, a par da adopção de sis-

(1) Apesar de nos últimos anos terem adoptado uma estratégia de deslocalização da produção, continuam a ter um papel predominante ao nível das funções de concepção e desenvolvimento do produto e da sua comercialização.

(2) Os países em vias de desenvolvimento incluem os Novos Países Industrializados (NPI) e os Países Menos Avançados (PMA).

(3) Isto porque se assistiu a um grande aumento das importações de produtos baratos provenientes de PVD, que ameaçavam a sobrevivência de indústrias "politicamente sensíveis", dada a natureza essencial dos seus produtos e a concentração geográfica do emprego em determinadas regiões dos diversos países (Bull e Szarka, 1993).

temas de resposta rápida, em articulação com clientes e fornecedores.

Paralelamente, desenrolou-se um processo de redução de capacidade produtiva, com a **deslocalização da produção** das fases mais intensivas em mão-de-obra para países de salários mais baixos, processo que teve início nos anos 70. Esta estratégia decorreu da necessidade das empresas europeias produzirem com custos mais baixos, de forma a fazerem face à concorrência dos PVD.

A deslocalização das fases mais intensivas em mão-de-obra (nomeadamente da costura) foi acompanhada pela manutenção das fases "mais nobres" e criadoras de valor nos países industrializados, como é o caso do *design*, do desenvolvimento do produto e da comercialização.

De facto, as estratégias dos países industrializados têm passado por uma crescente atenção aos factores dinâmicos e complexos de competitividade, subcontratando as fases mais intensivas em trabalho em qualquer parte do mundo, na condição de serem respeitados os prazos de entrega, as especificações do produto e o preço mais baixo. As pressões para a deslocalização são cada vez maiores e apenas por algumas razões este movimento não assume proporções gigantescas, entre as quais salientamos:

- **desenvolvimento do produto** — requer a realização de protótipos e amostras, e uma forte presença de determinadas competências industriais;
- **serviço** — a produção doméstica tem um papel importante nas encomendas específicas, de curto prazo e de "emergência";
- **segmentos de mercado mais importantes** — empresas que mantêm um certo nível de produção interna, atingem mais eficazmente melhores resultados;
- **"Outward Processing Trade (OPT)"** — por questões de política comercial as empresas produzindo fora da UE, sob a Regulamentação da CE 636/82, são obrigadas a produzir também nas suas próprias fábricas, dentro da UE, critério também aplicável às empresas ao abrigo do OPT em países estrangeiros.

Actualmente, as capacidades dos NIC não devem ser subestimadas, pois estes países não apresentam dificuldades de obtenção dos meios financeiros necessários à aquisição do estado-da-arte da tecnologia e conseguem fabricar produtos muito semelhantes aos europeus. A sua principal desvantagem reside no facto de possuírem uma "indústria de moda" pouco desenvolvida, imitando os produtos criados na Europa, geralmente com um diferencial temporal de uma estação.

Neste contexto internacional, **Portugal** tem-se situado como plataforma de abastecimento a grandes empresas detentoras de marcas internacionais (Araújo, 1996). De facto, a posição relevante que a indústria de vestuário portuguesa ocupa nos mercados internacionais foi conseguida, em grande parte, com base no diferencial de salários em relação a países europeus de mão-de-obra mais cara, concorrendo essencialmente pelo factor preço. No entanto, comparando os custos de mão-de-obra em Portugal com os PVD e com os países do Leste Europeu, verifica-se que estes já não são muito baixos (ver Quadro 1), implicando que, progressivamente, **o preço deixará de ser um factor de competitividade**, uma vez que os custos da mão-de-obra têm tendência para se aproximarem dos seus parceiros da UE e que a liberalização do sector inviabilizará a estratégia de concorrência pelo preço.

Algumas empresas portuguesas, compreendendo a necessidade de encetarem estratégias baseadas em **factores complexos de competitividade**, já começaram a implementar práticas de elaboração de colecções próprias que comercializam em regime de *etiqueta privada*, ou mesmo com marca própria, dando especial atenção à escolha dos canais de distribuição e ao contacto com o cliente. Contudo, o número de empresas que adoptaram estratégias deste tipo é ainda reduzido, verificando-se que a maioria actua ainda numa lógica de "subordinação da produção"⁽⁴⁾, limitando-se a aceitar de forma passiva as encomendas dos clientes.

Com efeito, a generalidade das empresas de vestuário portuguesas estão vulneráveis em termos

(4) Ver Oficina da Economia, 1992, pp 54.

QUADRO 1

Comparação dos custos de mão-de-obra na indústria de vestuário
Custo médio por trabalhador (salário mais contribuições sociais por hora em US\$, em 1993)

Países	Custo	Países	Custo	Países	Custo
África do Sul	1.12	Filipinas	0.53	Noruega	18.09
Alemanha	17.22	Finlândia	9.25	Paquistão	0.27
Argentina	1.85	França	14.84	Polónia	0.44
Austrália	8.67	Grécia	5.85	Portugal	3.03
Áustria	14.30	Holanda	15.41	Quênia	0.23
Bangladesh	0.16	Hong Kong	3.85	R. P. China	0.25
Bélgica	16.20	Hungria	1.62	Reino Unido	8.42
Bulgária	0.26	Índia	0.27	Rep. Checa	1.29
Brasil	0.73	Indonésia	0.28	Singapura	3.06
Canadá	9.14	Irlanda	7.44	Sri Lanka	0.35
Colômbia	1.22	Israel	5.54	Suécia	15.84
Coreia do Sul	2.71	Itália	12.31	Suiça	18.08
Dinamarca	17.29	Japão	10.64	Tailândia	0.71
Eslováquia	1.14	Malásia	0.77	Taiwan	4.61
Espanha	6.41	Marrocos	1.06	Turquia	3.29
EUA	8.13	México	1.08	Vietname	0.26

Fonte: Werner International Inc. (1994) in: Comissão das Comunidades Europeias (1995)

de competitividade internacional e apresentam algumas **fragilidades**, entre as quais salientamos:

- níveis de **produtividade** inferiores aos da indústria transformadora nacional e aos das indústrias de vestuário concorrentes, a par com uma evolução lenta desses níveis de produtividade;
- deficiências ao nível da **gestão** e da organização: as empresas apresentam fortes carências em áreas como a gestão estratégica, a gestão de tesouraria, o planeamento da produção e a qualidade;
- deficiências ao nível da **concepção/design** de produtos: um número muito significativo de empresas ainda não possui a função de concepção do produto, limitando-se a executar os modelos fornecidos pelos clientes, predominantemente em regime de subcontratação;
- deficiências ao nível do **marketing**, traduzindo-se numa política comercial orientada para a venda de capacidade produtiva, num fraco domínio de canais de distribuição e conhecimento dos mercados e num reduzido número de empresas com marcas próprias;
- deficiências ao nível **financeiro**, reflectidas em insuficiências de capitais próprios e no elevado peso do financiamento a curto prazo;

- deficiências ao nível dos **recursos humanos**: carência de mão-de-obra especializada, sobretudo ao nível de quadros intermédios e superiores, insuficiência de capacidade dos quadros médios existentes face ao níveis exigidos em termos de qualidade, flexibilidade e cumprimento de prazos.

Estas deficiências condicionam a competitividade das empresas portuguesas, que se veem perante uma realidade em que não conseguem concorrer nem com os produtos de gama alta dos países industrializados, nem com os baixos preços dos países em vias de desenvolvimento. Em forma de conclusão, é possível afirmar que, o mercado de vestuário é marcado por uma intensa concorrência entre empresas nacionais e externas e simultaneamente, ao nível do mercado consumidor, crescentes exigências de qualidade, moda, preço, satisfação de necessidades psicológicas e sociológicas, determinando a necessidade de as empresas realizarem diversas **apostas estratégicas** de forma a aumentarem a sua competitividade e a se adaptarem a uma envolvente em constante mudança. Essas apostas são, nomeadamente:

- criar várias colecções por estação, cada vez mais pequenas;

QUADRO 2

Peso da da Indústria de Vestuário no Total da Indústria Transformadora

Sector	Empresas (1994)	Pessoal ao serviço (1994)	Volume de negócios (*) (1994)	Exportações (*) (1995)
Indústria Transformadora	66 902	970 671	9 434	3 502
Vestuário	8 480	149 085	576	567
Peso na Ind. Transf.	13%	15%	6%	16,2%

Fonte: INE.

Nota: (*) valor em milhões de contos.

- abandonar as gamas de baixa qualidade onde a concorrência se faz pelo preço;
- utilizar sistemas de produção mais flexíveis e sistemas avançados de gestão;
- apostar nos factores intangíveis de competitividade;
- apostar na formação profissional.

A implementação das estratégias anteriormente referidas exige um processo de **renovação de competências** na indústria portuguesa de vestuário, como se procurará demonstrar ao longo deste trabalho.

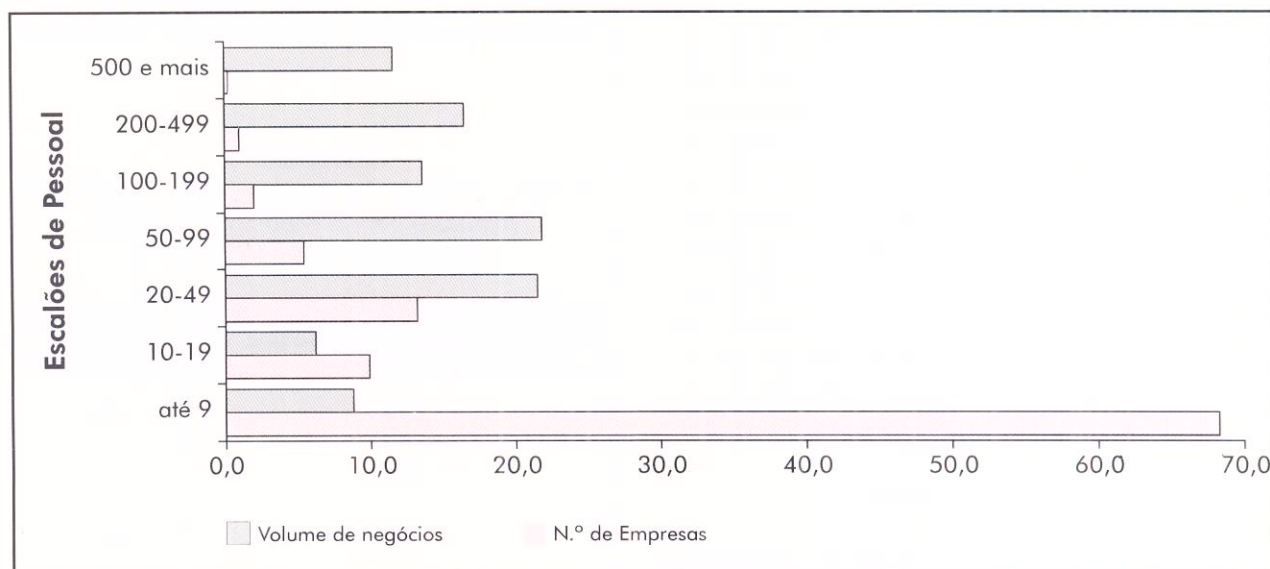
1.2. Caracterização Sumária do Tecido Produtivo

1.2.1. Peso do Sector do Vestuário na Indústria Transformadora

O Sector do Vestuário tem uma **importância considerável na estrutura industrial portuguesa**. Com efeito, considerando vários indicadores este sector apresenta um elevado peso na indústria transformadora, conforme fica bem patente da observação do Quadro 2.

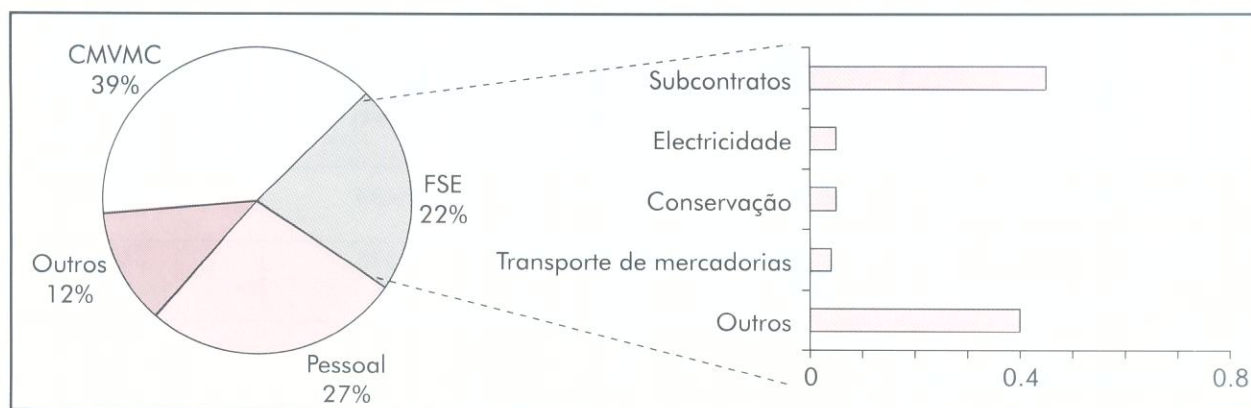
FIGURA 3

Número de Empresas e Volume de Negócios por Escalões de Pessoal, em 1993



Fonte: INE, Estatísticas das Empresas Industriais, 1993.

FIGURA 4
Estrutura de Custos, em 1994



Fonte: INE, Estatísticas das Empresas Industriais, 1993

1.2.2. Estrutura Empresarial

A **estrutura empresarial** do sector do vestuário em Portugal é intensamente **marcada por Pequenas e Médias Empresas**, conforme se encontra patente na Figura 3. Assim, em 1993:

- as empresas com menos de 20 trabalhadores tinham um peso de 78,2% na estrutura empresarial do sector, mas apenas contribuíam com 15% do volume de negócios do sector;
- as empresas com mais de 100 trabalhadores representavam apenas 3,2% das empresas do sector, mas facturavam cerca de 41,7% do volume de negócios do sector.

1.2.3. Estrutura de Custos

No que se refere à estrutura de custos do sector do vestuário, importa realçar duas rubricas relativamente às quais existem algumas especificidades: os **Custos com o Pessoal**, representando cerca de 27% do total dos custos do sector e o Custo das Mercadorias Vendidas e das Mercadorias Consumidas (onde se incluem os **custos com as matérias-primas**), contribuindo para cerca de 39% dos custos totais. Por outro lado, importa salientar o elevado peso dos **custos de subcontratação** incluídos na rubrica de Fornecimentos e Serviços Externos, como se observa nos gráficos da Figura 4.

1.2.4. Produtividade do Trabalho

A **produtividade do trabalho** do sector do vestuário está muito aquém da média da Indústria

Transformadora, verificando-se que em 1993 a produtividade do sector era apenas 47,2% da média da totalidade da indústria (ver Quadro 4). Este valor indica a necessidade de percorrer um longo caminho, para muitas empresas desta indústria, nomeadamente através do aumento do valor acrescentado da produção, até que se atinjam valores próximos da média da indústria nacional. Aliás, a indústria de vestuário nacional é, infelizmente, **uma das que acrescenta menos valor no seio da UE** (apenas 6%, conforme a Figura 5), valor manifestamente inferior aos da Itália (22%), da Alemanha (21%), da França (18%) e do Reino Unido (17%).

1.2.5. Localização Geográfica

Tendo em conta a **localização geográfica das empresas** (ver Figura 6), verificamos a existência

QUADRO 4

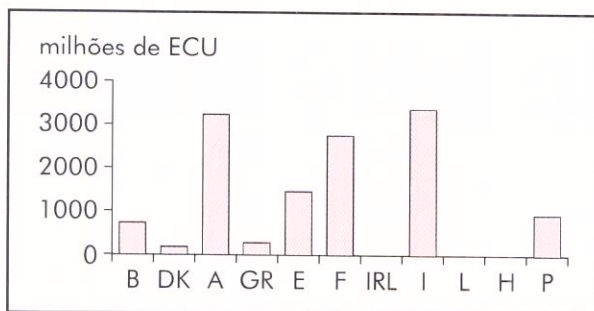
Comparação da Produtividade da Indústria de Vestuário com a Média da Indústria Transformadora, 1991-1993

Produtividade do trabalho	%
1991	46.3
1992	43.9
1993	47.2

Fonte: Adaptado de INE, Anuário Estatístico de Portugal (1994).

FIGURA 5

Valor acrescentado por Estado Membro, em 1993



Fonte: Commission des Communautés Européennes (1995)

Nota: Para os seguintes países não existe informação disponível: Irlanda; Luxemburgo, Holanda

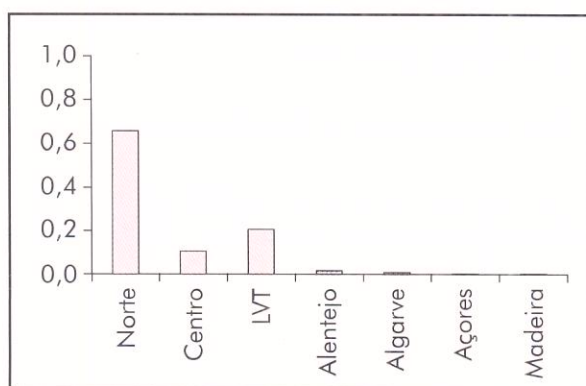
de uma forte **concentração da indústria do vestuário na região Norte do País**.

Esta concentração do sector na região Norte verifica-se igualmente se considerarmos o pessoal ao serviço e o volume de vendas, já que ambos os indicadores apresentam um peso de cerca de 75% para esta região, no total considerado da indústria de vestuário a nível nacional (ver Figura 7).

Portanto, em termos da localização geográfica do sector podemos assinalar o seguinte: 2/3 das empresas situavam-se na região Norte, e cerca de 3/4 do pessoal ao serviço e do volume de vendas encontravam-se concentrados nessa região. Observa-se ainda que as duas outras regiões com peso significativo no sector são: o Centro e Lisboa e Vale do Tejo, com as restantes regiões a terem um papel muito diminuto.

FIGURA 6

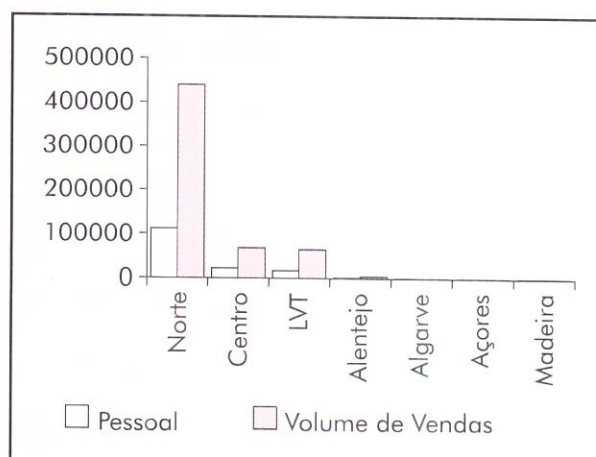
Distribuição de empresas por NUTS II, em 1994



Fonte: INE, Estatísticas das Empresas Industriais (1994)

FIGURA 7

Distribuição Pessoal ao Serviço e Volume de Vendas por NUTS II, em 1994



Fonte: INE, Estatísticas das Empresas Industriais (1994)

1.3. Mercado de Trabalho

1.3.1. Evolução da Estrutura da Mão-de-Obra

A análise comparativa da estrutura da mão-de-obra nos anos 1984, 1988 e 1994 para o sector do vestuário (Quadro 5) permite identificar as seguintes características:

- Os **quadros médios e superiores e os profissionais altamente qualificados** não chegam a 1% do total dos TCO (Trabalhadores por Conta de Outrém) deste sector. A taxa de enquadramento e a taxa de alta qualificação sofreu uma ligeira diminuição de 1984 para 1989 e um aumento muito pouco significativo de 1989 para 1994. Paralelamente, o peso do pessoal operário na estrutura da mão-de-obra é muito elevado.
- Os **TCO de baixa escolaridade** representam, ainda em 1994, 51% do total de TCO, valor que revela, no entanto, uma diminuição significativa relativamente a 1984.
- A **taxa de escolaridade pós-secundária** é, neste período, muito baixa (não chega a 1%) tendo sofrido um ligeiro aumento de 1989 para 1994.
- Regista-se um forte peso do **emprego jovem** (48% em 1989) apesar de ter diminuído de 1989 para 1994 em 8,8 pontos percentuais, uma redução muito inferior à registada na taxa de aprendizagem que diminuiu para cerca de metade, em igual período.

QUADRO 5

Evolução dos Indicadores da Estrutura da Mão-de-Obra no Sector do Vestuário (1984 - 1989 - 1994)

(valores em %)

Indicadores da Estrutura da Mão-de-Obra	1984	1989	1994
Taxa de Enquadramento (Q.Sup.+Q.Méd.)/Total de TCO	0,73	0,56	0,59
Taxa de Alta Qualificação (Q.Sup.+Q.Méd.+Alt.Q.)/Total de TCO	0,96	0,73	0,77
Taxa de Aprendizagem (Prat.+Aprend.)/Total de TCO	21,34	31,09	17,15
Taxa de Baixa Escolaridade (Total TCO=<4ºcl.)/Total de TCO	78,12	64,16	51,12
Taxa de Escolaridade Pós-Secundária (Total TCO>E.Sec.)/Total TCO	0,38	0,35	0,38
Taxa de Emprego Jovem (Total TCO=<25 anos)/Total TCO	43,32	48,00	39,20
Taxa de Feminização (Total de Mulheres TCO)/TCO	---	91,98	90,35
Taxa de Baixa Antiguidade (Total TCO=<4 anos)/Total de TCO	---	---	57,98
Taxa de Pessoal Operário	---	91,70	91,30

Fonte: Quadros de Pessoal (DE-MQE); INE, Estatísticas Industriais.

• O peso da **mão-de-obra feminina** é muito elevado, representando cerca de 90% no período de 1989 a 1994. Em 1989, os TCO mulheres concentravam-se no nível de profissionais qualificados (51%) e de praticantes e aprendizes (31,6%). Em 1994, o padrão de distribuição da mão-de-obra feminina pelos níveis de qualificação alterou-se positivamente: o nível de profissionais qualificados aumentou cerca de 11 pontos percentuais e o nível de aprendizes diminuiu 12,7 pontos percentuais, notando-se um aumento de 13,2% para 15,3% do nível de profissionais semi-qualificados. É igualmente interessante verificar que os quadros superiores e médios existentes são, na sua maioria, homens apesar de se ter registado um ligeiro aumento do peso das mulheres nestes níveis de qualificação, de 1989 para 1994. Os cargos de chefias são sobretudo ocupados por homens (cerca de quatro vezes mais dos ocupados pelas mulheres)⁽⁵⁾.

• A taxa de **baixa antiguidade** é de 58% em 1994, facto que está associado ao elevado emprego jovem do sector e a uma significativa **precariedade e mobilidade do emprego**. Relativamente à indústria transformadora, o sector do vestuário revela um peso superior dos contratados a termo certo (mais 2,1 pontos percentuais, em Junho de 1996), o que pode indiciar uma maior precariedade do emprego⁽⁶⁾. Uma análise da mobilidade em termos de entradas e saídas do emprego na indústria do vestuário, em Junho de 1996, permite verificar o maior peso das saídas relativamente às entradas no emprego e uma maior concentração das saídas nas mulheres, dado que vem confirmar a maior precariedade do emprego feminino⁽⁷⁾.

1.3.2. Habilitações e Qualificações

O sector do vestuário apresenta um **nível habilitacional muito baixo**. Em 1984, 1989 e

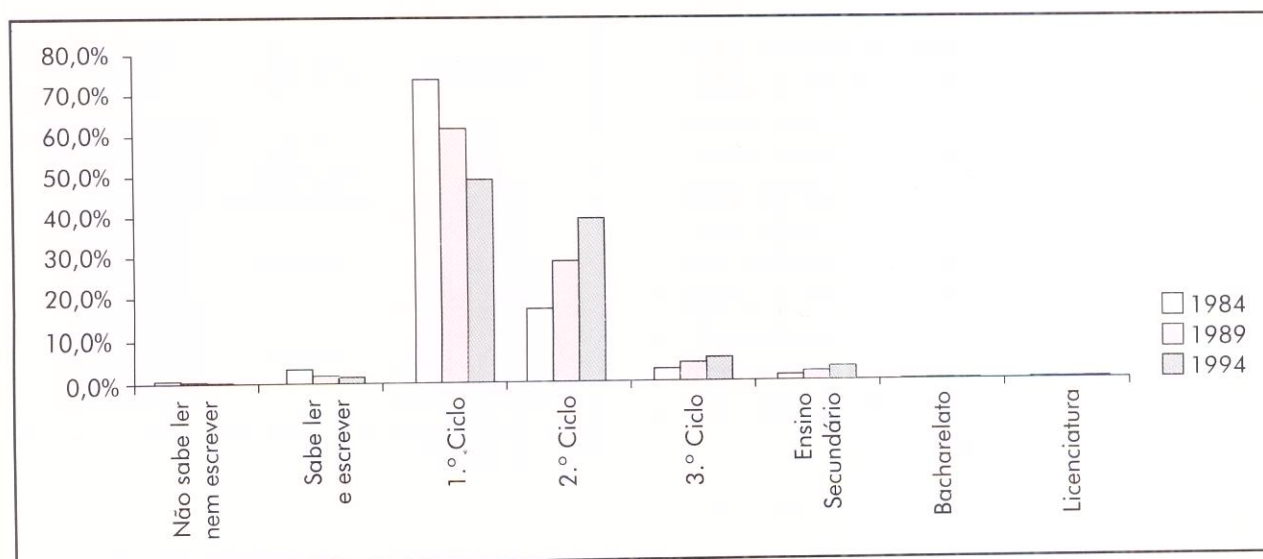
(5) Quadros de Pessoal, MQE.

(6) Inquérito ao Emprego Estruturado (DE-MQE).

(7) idem.

FIGURA 8

Evolução do N.º de TCO por Habilitações no Sector do Vestuário



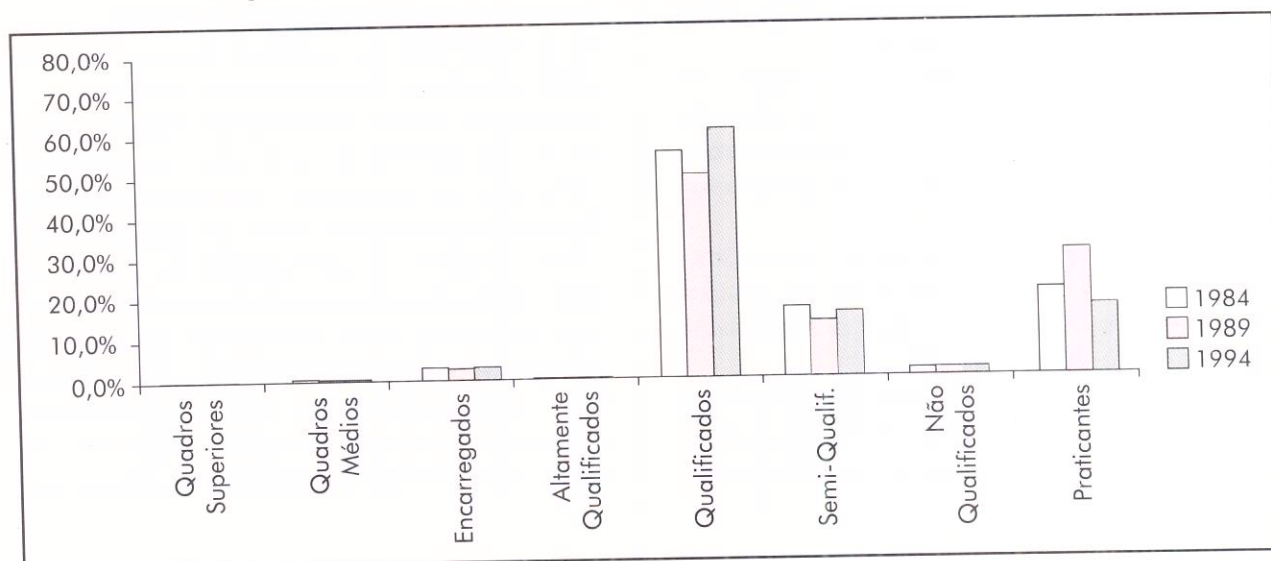
Fonte: Quadros de Pessoal (MQE).

1994, a grande concentração encontra-se no nível do 1º ciclo (Figura 8). No entanto, em 1994, o peso do 2º ciclo aumentou cerca de 10 pontos percentuais, em relação ao ano anterior a par de uma redução do nível "não sabe ler nem escrever" e do "sabe ler e escrever". Registaram-se aumentos pouco significativos do 3º ciclo e ensino secundário não acompanhados por aumentos do bacharelato e da licenciatura.

Confirmando as taxas de alta qualificação e de enquadramento muito baixas nos três anos em análise, a distribuição dos TCO pelos níveis de qualificação revela o **elevado peso do emprego de profissionais qualificados** que registou um aumento de 1989 para 1994 juntamente com um aumento dos profissionais semi-qualificados (ver Figura 9). A proporção de praticantes e aprendizes neste subsector baixou significativamente.

FIGURA 9

Evolução do N.º de TCO por Níveis de Qualificação no Sector do Vestuário



Fonte: Quadros de Pessoal (MQE).

2. Caracterização das Estratégias Empresariais

Neste ponto serão analisadas as estratégias de mercado e produtos, as estratégias tecnológicas, os modelos organizacionais e a gestão de recursos humanos numa dupla perspectiva. Assim, em primeiro lugar serão tecidas algumas considerações sobre as evoluções recentes do sector, a nível nacional e internacional, seguindo-se uma análise mais detalhada das opções realizadas pelas empresas que foram alvo de estudos de caso durante a realização deste trabalho. Por razões de confidencialidade estas empresas serão identificadas pelas primeiras dez letras do alfabeto.

2.1. Caracterização das Estratégias de Mercados e Produtos

2.1.1. Perspectiva Geral

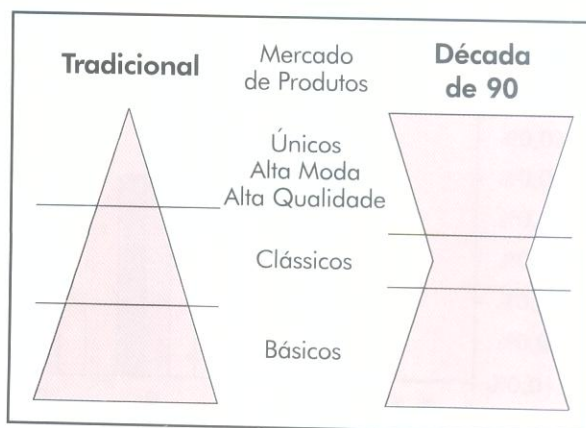
Ao nível dos mercados de produtos de vestuário prevê-se uma aceleração das **mutações** que nos últimos anos têm ocorrido **na estrutura de consumo final**, sendo importante salientar:

- **maior poder de compra dos consumidores**, permitindo vestir de acordo com o estilo de vida, das necessidades e intenções;
- progressiva **perda de lealdade dos consumidores às marcas** (fenómeno típico dos anos oitenta), derivada em parte do excesso de oferta no mercado, implicando a orientação do consumidor pelos estilos com que se identifica, independentemente das marcas;
- **progressivo envelhecimento da população**, em particular nos países mais ricos, que desperta a atenção das empresas de vestuário para o denominado segmento *senior*, ainda pouco explorado;
- **menor proporção de rendimento** que as famílias afectam ao consumo de vestuário, em detrimento das despesas em bens culturais, viagens e conforto doméstico⁽⁸⁾;
- **mudança de comportamento dos (grandes) retalhistas**, mais adaptado às alterações de mercado, criando as suas próprias etiquetas e esti-

.....

(8) Vaz, Paulo, (Set, 1997).

FIGURA 10
Configuração do Mercado de Vestuário

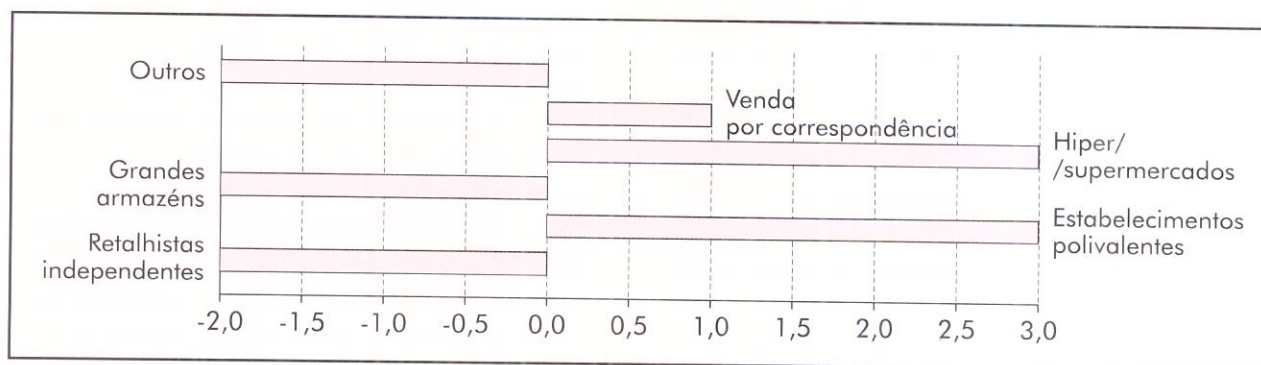


Fonte: Araújo, 1996

los e recorrendo à subcontratação nacional e estrangeira.

Para além das consequências ligadas ao encurtamento dos ciclos de produção e adopção de modelos de gestão ditos mais avançados (ex: *quick-response* e *just-in-time*), estas megatendências previstas no consumo, têm implicações ao nível da indústria e da distribuição no sentido de criarem oportunidades de negócio para ambas. Em especial, num contexto deste tipo, **o papel da indústria de vestuário poderá vir reforçado** se se consolidarem novas formas de parceria entre esta e a distribuição. Neste caso, estaremos em presença de investimentos realizados em conjunto ao nível da criação e desenvolvimento de produtos, investimentos em promoção e *marketing*, quando anteriormente se assistia a relações de antagonismo entre a distribuição e a indústria. A propósito desta problemática importa referir os mútuos benefícios, tanto para os retalhistas como para os produtores, que **uma campanha de marketing conjunta** pode ter (Drake, et al., 1992). Acordos de campanhas de *marketing* entre confeccionadores e retalhistas são promoções conjuntas, para anunciar os produtos do primeiro de uma forma mais ou menos mediática. Estes acordos ainda não estão suficientemente explorados em termos da nossa indústria de vestuário, como é reconhecido de uma forma ge-

FIGURA 11
Tendências da Evolução da Distribuição no Vestuário (%)



Fonte: Oficina de Economia, 1992

ral, e muitos investimentos estão ainda para fazer nestas áreas.

Paralelamente, é previsível que "o mercado dos produtos únicos, de qualidade e funcionais, tende a aumentar em detrimento do mercado mediano de confecções clássicas, obrigando o mercado de produtos básicos a adaptar-se ao novo ambiente" (Araújo, 1996), conforme se pode ver na Figura 10.

Neste contexto, as **políticas comerciais** assumem cada vez mais uma importância estratégica. Contudo, são muito poucas as empresas em Portugal que dispõem de uma equipa organizada de vendas e intervêm directamente no mercado dos produtos finais (Godinho, 1993). Paralelamente, a não existência de um departamento de *marketing* nestas empresas perpetua o "produzir o que a tecnologia permite para o mercado" em vez de se analisar quais são as necessidades do consumidor e redimensionar, então, a tecnologia. Esta dupla realidade constitui um dos aspectos mais fragilizadores da indústria (Godinho, 1990). Significa isto um **distanciamento excessivo do cliente final** e, consequentemente, incapacidades acrescidas de conhecer novas tendências da procura em termos de gostos, padrões, moda, qualidade e preço.

Em termos dos **canais de distribuição** utilizados no sector do vestuário, é sabido existir em Portugal, até há bem pouco tempo⁽⁹⁾ um peso excessivo dos retalhistas independentes, enquanto que outras formas de distribuição, como os estabelecimentos polivalentes, os grandes armazéns, as centrais de compras e a venda por correspondên-

cia, estavam francamente subaproveitadas. Esta situação constituía, no fundo, o espelho do recurso esmagador, por parte das empresas, a agentes e vendedores comissionistas sem grandes preocupações de uma maior proximidade ao consumidor final. Em termos de tendências eram previsíveis, já em 1991, as evoluções para as formas de distribuição, que estão presentes na Figura 11. O acréscimo de competitividade da indústria de confecções portuguesa passa, como foi referido anteriormente, por uma maior capacidade de **resposta rápida, aliada a produtos de alta qualidade/alta moda/alto preço** (Araújo, 1996). É compreensível esta mudança porque segundo dados daquele trabalho, 65% das exportações da nossa indústria de vestuário são CMT/confecção a feitiço (corte, confecção e acessórios), 30% subcontratação e apenas 5% exportação de colecções próprias, implicando que "a sobrevivência de grande número de empresas deste sector depende da sua capacidade para avançarem no sentido da subcontratação e da colecção própria e da capacidade em reduzir os custos de produção através do acréscimo da produtividade e da opção pelos produtos de alta qualidade/preço elevado." (Araújo, 1996).

2.1.2. Estratégias de Mercados e Produtos das Empresas Estudadas

O **diagnóstico actual** das estratégias de mercados e produtos adoptadas pelas empresas em estudo será realizado em torno de seis vectores:

(9) Oficina de Economia, 1992.

- a gama de produto;
- o grau de proximidade na relação ao cliente;
- a estratégia de negócio, segundo a tipologia de Porter: diferenciação, ênfase nos custos ou focalização;
- a estratégia de crescimento;
- o principais mercados de destino; e
- as formas de entrada nos mercados.

Em relação à **gama de produto** consideramos factores como a qualidade, a utilização de novos materiais, as exigências de *design* e o acompanhamento das últimas tendências da moda. De acordo com estes aspectos podemos afirmar que:

- a grande maioria das empresas (B, D, E, F, H e I) possuem produtos situados numa **gama média-alta ou alta**, dando uma forte atenção a factores de diferenciação, realizando fortes investimentos em *design* e modelismo. Estas empresas aproveitam uma tendência actual do mercado: o consumidor aceita pagar mais por um produto com qualidade, originalidade e novidade;
- a empresa C encontra-se numa situação de transição entre a **gama média e a gama média-alta**: apesar de possuir um gabinete de concepção e modelismo, o produto final não tem exigências significativas de *design* e de moda;
- as empresas G e J fabricam produtos enquadráveis numa **gama entre a média-baixa e a média**, dado os seus produtos serem simples e pouco variados, implicando reduzidos investimentos em *design* e modelismo;
- a empresa A encontra-se actualmente numa fase de reestruturação e de diversificação de produtos, não sendo ainda possível definir a gama dos seus produtos.

Quanto ao **grau de proximidade face ao cliente**, pretende-se determinar qual a atitude da empresa: se recebe as encomendas sem desenvolver modelos e colecções próprias, ou se realiza a concepção dos seus produtos, vendendo-os com a sua etiqueta ou com a etiqueta do cliente. Existindo práticas empresariais mistas relativamente a estes aspectos (facto consubstanciado pelos estudos de caso agora realizados) podemos, no entanto, considerar as práticas predominantes sendo que, nesse contexto, sugerimos as seguintes categorias:

- devido às características dos seus produtos, duas empresas (G e J) não possuem actividades de concepção, embora detenham algumas competências distintas nesta área; os artigos produzidos por estas empresas são vendidos em duas modalidades: etiqueta privada (marca do cliente) ou etiqueta própria;
- duas empresas (A e C) produzem uma gama mais variada de produtos com maiores exigências de pessoal qualificado, podendo ser consideradas de **subcontratação "enriquecida"**, onde o cliente entrega as especificações do produto, mas a empresa adquire os materiais e tem capacidade de resposta rápida;
- a empresa D pratica uma lógica de **"etiqueta privada"**: concebe as suas colecções, isoladamente ou em conjunto com o cliente, e depois comercializa-as com a marca do cliente (estrangeiro ou nacional, podendo ser inclusive uma cadeia de lojas especializadas);
- cinco empresas (B, E, F, H e I) possuem **lojas próprias e marcas próprias**, tendo uma significativa notoriedade no mercado. Para além de criarem e desenvolverem colecções próprias, apenas vendem a sua produção, com as suas marcas, no caso das empresas multinacionais e nos restantes, em conjunto com marcas dos clientes.

Na **estratégia de negócio** verificamos que a diferenciação é esmagadoramente utilizada nas empresas analisadas, normalmente associada a um segmento alargado em que a qualidade, a adequação do produto, o *design*, o cumprimento de prazos e a moda, são factores determinantes de competitividade. Para quatro empresas (B, C, F e I) detetamos a coexistência de uma estratégia de ênfase na redução dos custos com inovações de processo e aproveitamento de economias de escala.

Em termos de **estratégia de crescimento**, concluímos que, retirando o caso da empresa em reestruturação que tem uma estratégia de crescimento por integração horizontal de diversificação de produtos e mercados, todas as restantes têm uma estratégia de estabilidade.

Nos **mercados de destino**, os países da União Europeia assumem uma grande importância para este conjunto de empresas, nomeadamente, a Alemanha, a Suécia, a Finlândia, a Dinamarca, a França, o Reino Unido, a Espanha e a Bélgica. Fora da UE, os principais consumidores situam-

se nos seguintes mercados: Noruega, Suíça, EUA, México, Angola, Japão, Países Árabes e Canadá. Quanto às **formas de entrada em mercados externos**, a exportação indirecta (os clientes compram directamente nas empresas) assume ainda contornos significativos. No entanto, a exportação directa através de agentes, escritórios de representação, (inclusive lojas próprias e *joint-venture* de distribuição em mercados externos, para as empresas E e D, respectivamente) ou ainda, através de uma rede própria representam, modos de entrada já utilizados por uma parte do conjunto das empresas em análise.

A **aposta na internacionalização** revela-se decisiva e os modos de entrada baseados na abertura de lojas próprias, em *joint-ventures* com empresas estrangeiras ou ainda no desenvolvimento de uma linha própria de agentes são as formas mais nobres e, provavelmente, com maiores probabilidades de sucesso. Importa referir que o sucesso da abertura de lojas próprias em países estrangeiros tem sido potenciado, através da contratação de pessoal de origem desses países, que saiba vender e conheça os hábitos, os factores importantes na escolha do vestuário (moda e qualidade), e, elemento essencial, domine a mesma língua dos clientes finais.

É ainda observável que os **principais canais de distribuição** são as grandes cadeias de distribuição internacionais e grandes armazéns, agentes e retalhistas. Curiosamente, apesar das alterações em termos de estratégias de mercados e produtos (marcas próprias, etiquetas privadas), não se observam transformações ao nível dos canais de distribuição, o que indicia a existência de um grande poder negocial dos “clientes não finais” e dificuldades sérias em desenvolver novas formas de distribuição como venda por correio, o *direct mail*, a venda publicitária ou mesmo a abertura de lojas próprias.

2.2. Caracterização das Estratégias Tecnológicas

2.2.1. Perspectiva Geral da Evolução Tecnológica no Sector do Vestuário

No sector do vestuário a automatização tem-se processado a um ritmo mais lento do que noutros sectores, nomeadamente o têxtil. A maior

parte das transformações ocorreram nas fases de concepção e desenvolvimento do produto (*design*, modelagem, gradação) e corte (planeamento, estendimento e corte).

A **automatização neste sector tem sido condicionada por dois factores**: o facto de o sector estar intimamente associado ao fenómeno da moda e o facto de a costura permanecer uma operação muito intensiva em mão-de-obra.

A **moda** tem influência diferente de acordo com o segmento considerado: de um lado do espectro temos a alta costura, que dita as tendências de cada estação e onde são fabricadas séries de reduzida dimensão a um elevado custo, onde a moda é imprescindível; do outro lado temos os produtos *estabilizados*, fabricados em grandes séries, onde a influência da moda é mínima e de que se adquirem várias unidades idênticas. As empresas que produzem este tipo de produtos podem ajustar os seus processos de produção para períodos de meses ou mesmo de anos.

Entre aqueles dois extremos temos produtos que são produzidos em séries médias, variando o seu estilo de estação para estação (é o caso dos vestidos de senhora e de criança, dos fatos de homem, do vestuário informal, etc.). Neste segmento os consumidores têm-se tornado mais exigentes em termos de moda, verificando-se que as encomendas realizadas pelos comerciantes são cada vez mais pequenas e diversificadas, os prazos de entrega cada vez mais curtos e as exigências de qualidade e *design* cada vez maiores.

Assim, a tecnologia utilizada no sector deve ser cada vez mais versátil e rápida, (excepto naqueles segmentos em que imperam séries muito longas de produtos mais ou menos standardizados), permitindo o desenvolvimento contínuo do produto em factores como a cor, o tecido, a forma e o tamanho. Tal passa pela utilização crescente da informática na comunicação com os clientes e com os fornecedores (EDI), na utilização de sistemas CAD/CAM e de sistemas de controlo de produção e qualidade assistidos por computador.

Como conclusão, pode-se afirmar que a **tecnologia utilizada nas empresas de vestuário é condicionada pela dimensão das séries e pela duração temporal do estilo** em que as peças são realizadas. As exigências crescentes de flexibilidade são incompatíveis com a automatização total, já que as máquinas automáticas são, por

natureza, pouco flexíveis, ao implicarem elevados tempos de afinação quando ocorrem mudanças nos modelos a produzir.

A **costura** é a operação que domina o funcionamento de uma fábrica de vestuário e é a mais dificilmente automatizável. A montagem é a fase mais intensiva em mão-de-obra de todo o processo produtivo de uma empresa de vestuário. A dificuldade de automatização da montagem começa, desde logo, pelas características da matéria prima utilizada. Os tecidos são flexíveis, ao contrário do que acontece em indústrias que já se encontram robotizadas, onde os materiais manipulados são rígidos. Por outro lado, a dimensão e a espessura dos tecidos é variável e as distâncias a manter são diferentes consoante os tecidos e o ângulo de costura. A montagem de uma peça de vestuário tem que atender às características de flexibilidade, do cair e do toque dos tecidos, não existindo ainda nenhuma alternativa satisfatória ao trabalho humano na fase de montagem.

Outro impedimento à automatização da montagem reside no papel central assumido pelo operador na costura, já que ele controla a dimensão do ponto, a tensão das linhas, a taxa de formação do ponto, a forma da peça e a qualidade da junção das várias partes da peça. Actualmente, as máquinas automáticas desempenham um número reduzido de operações, existindo operações que ainda não foram automatizadas com sucesso.

Por fim, a automatização da montagem é dificultada pelo facto de a costura só preencher 1/5 do tempo gasto nesta fase, sendo o restante ocupado em actividades como a preparação dos tecidos para a costura, a guarnição, a dobragem, a marcação e a arrumação depois da costura. A compreensão deste facto levou os produtores de equipamento a procurarem soluções que reduzissem o tempo de manipulação, tendo surgido alguns progressos como a introdução de controlos electrónicos nas máquinas de costura e a automatização de algumas operações. Contudo, o método mais eficiente que surgiu para a redução do tempo de manipulação entre postos de trabalho foi o sistema de transporte automático aéreo.

2.2.2. Estratégias Tecnológicas nas Empresas Estudadas

Iremos descrever as estratégias tecnológicas das empresas estudadas tendo como referência três aspectos ⁽¹⁰⁾:

- capacidade de produção, associada aos recursos tecnológicos utilizados na produção e na sua gestão;
- capacidade de concepção, associada à capacidade da empresa para gerar e desenvolver produtos totalmente novos ou para adaptar produtos existentes;
- relações externas ao nível tecnológico.

A) Capacidade de Produção

Começando pela **modernização dos equipamentos produtivos** é importante referir que sendo este um sector tradicional, dominado pelos fornecedores, segundo a taxonomia de Pavitt ⁽¹¹⁾, a **aquisição de novos equipamentos constitui o principal factor de inovação tecnológica de processo**. Paralelamente, as fontes de informação sobre novas tecnologias mais utilizadas pelas empresas são os fornecedores de equipamento e as feiras de equipamentos nacionais e internacionais.

As dez empresas estudadas apresentam elevadas diferenças nos níveis de modernização tecnológica, associados a diferentes idades médias dos equipamentos e a diferentes apostas na adopção de novas tecnologias.

Quanto à **idade média dos equipamentos** na área da produção é importante salientar a existência de dois grupos de empresas:

- um grupo em que essa idade é inferior a cinco anos (empresas D, E, H e I), onde nos últimos anos foram realizados investimentos maciços em novas tecnologias e existem, de forma mais ou menos generalizada, projectos de continuidade de investimento, sobretudo com o objectivo de acompanhar a evolução tecnológica;
- outro grupo, em que as empresas, possuem equipamentos com idades médias situadas entre os

(10) De acordo com Simões (1997).

(11) Ver Pavitt (1984).

QUADRO 6

Equipamentos e Sistemas existentes nas empresas estudadas

Concepção do Produto		Acabamentos	
Sistema CAD	ooooooo	Prensas Programáveis	oo
Estendimento		Enobrecimento	
Manual	ooo	Máquinas de bordar automáticas	oo
Automático	ooooo	Transporte	
Manual e automático	oo	Sistema de transporte automático	oooo
Corte		Armazenagem	
Manual e mecânico	o	Registo informático de existências	oooooooo
Mecânico	ooooo	Planeamento da produção	
Automático	o	Sistema informatizado	oooo
Mecânico e automático	ooo	Controlo da produção	
Costura		Sistema informatizado	ooo
Máquinas automáticas	oooooooo		
Máquinas programáveis	oooooo		

Fonte: Estudos de caso.

cinco e os dez anos. É importante referir que algumas destas empresas (A, B, C e F) realizaram nos últimos anos alguns investimentos em novas tecnologias de produção e têm novos projectos de investimento para renovarem os equipamentos mais antigos. As empresas G e J têm investido a um ritmo muito lento e nos próximos anos não pretendem renovar o seu parque de máquinas.

Em termos de **adopção de novas tecnologias de produção** (ver Quadro 6) é visível o esforço realizado pela maioria das empresa, sendo de exceptuar os casos das empresas G e J, que, por razões associadas à simplicidade dos produtos produzidos e à falta de capacidade financeira de gestão, ficaram à margem deste processo de modernização. Assim, a maioria das empresas já possui sistemas de CAD, de estendimento e corte automático, máquinas de costura automáticas e programáveis e sistemas de transporte automático. Contudo, são visíveis **diferenças entre as empresas na intensidade de utilização destas novas tecnologias**, verificando-se, nalgumas delas, a sua utilização em simultâneo com tecnologias mais tradicionais. Esta coexistência de gerações tecnológicas é particularmente visível na sala de corte, com a utilização conjunta de métodos de estendimento e corte manuais e automáticos.

É interessante referir que em três das empresas estudadas, a aquisição de novos equipamentos é complementada por alguma capacidade de adaptação/desenvolvimento tecnológico interna, verificando-se que os técnicos introduzem algumas melhorias incrementais nos equipamentos adquiridos ou, pontualmente, desenvolvem novas soluções.

Em relação ao **planeamento e controlo da produção**, a introdução de sistemas informáticos tem-se processado a um ritmo mais lento. Assim, apenas quatro empresas utilizam sistemas informáticos de planeamento da produção, descendo este número para três, quando consideramos os sistemas de controlo da produção. É importante referir que estes sistemas são predominantemente utilizados pelas empresas de capital estrangeiro, sendo geralmente desenvolvidos pela casa-mãe.

Passando para as questões relacionadas com a **certificação e controlo da qualidade**, verificamos que das dez empresas estudadas apenas uma está certificada, estando outra em processo de certificação. Nenhuma destas empresas apresenta produtos certificados.

Todas as empresas possuem um sistema de controlo de qualidade, embora em diferentes fases do processo produtivo e com níveis de sofisticação diferentes. Seguindo a evolução do processo produtivo temos:

- **Controlo das matérias-primas:** duas empresas (C e F) realizam um rigoroso controlo de qualidade ao nível das matérias-primas adquiridas. Numa dessas empresas todos os testes às propriedades dos tecidos são realizados no laboratório da empresa, envolvendo competências específicas; na outra empresa parte dos testes são realizados externamente. Estas duas empresas realizam ainda controlo visual aos tecidos adquiridos, controlo ao longo do processo produtivo e controlo final;
- **Controlo ao longo do processo produtivo:** quatro empresas realizam este tipo de controlo de qualidade, geralmente de forma visual, seguido por um controlo final;
- **Controlo final:** Três empresas realizam apenas uma revista às peças acabadas, apresentando portanto um controlo de qualidade muito rudimentar. É de salientar que a empresa H realiza um controlo de qualidade final em laboratório e um controlo final "sensitivo", em que as trabalhadoras do laboratório experimentam as peças para testarem o seu comportamento.

B) Capacidade de Concepção

Nas empresas de vestuário a capacidade de concepção está intimamente associada à criação e desenvolvimento de colecções próprias, geralmente efectuados por estilistas em conjugação com os gabinetes de modelagem. Esta capacidade faz apelo a um conjunto de competências para a inovação e para a assimilação, compreensão e endogeneização de desenvolvimentos externos⁽¹²⁾. Aqui é importante ter em conta a coordenação dos gabinetes de estilismo e modelagem com o departamento comercial.

Todas as empresas estudadas têm **colecções próprias**⁽¹³⁾, embora nas empresas multinacionais toda a parte criativa associada ao lançamento de novos produtos seja realizada pela casa-mãe. Contudo, algumas empresas continuam a produzir, em simultâneo, os modelos criados pelos seus clientes. De uma forma geral o lançamento de uma nova colecção é realizado por todas as empresas de seis em seis meses, sendo que apenas uma em-

presa refere o lançamento de três colecções por ano. O **"estímulo" de criação de novos produtos** é diferente consoante a empresa considerada. Assim, identificamos as seguintes situações:

- a **política de renovação contínua dos produtos**, tendo em consideração as tendências da moda e as preferências dos consumidores, é utilizada em cinco empresas (B, E, F, H e I). Em três destes casos estamos na presença de empresas multinacionais em que a renovação das colecções é essencialmente realizada pela casa-mãe. Esta é a prática mais exigente ao nível de competências de *design* e de *marketing*.
- o **lançamento de novos produtos por solicitação dos clientes** é utilizado pela empresa A, embora esta empresa esteja a tentar implementar uma política mais activa de lançamento de novos produtos.
- a **prática mista** de realização simultânea de lançamento de novos produtos por iniciativa própria (quando trabalham nas suas marcas) e por solicitação dos clientes (quando trabalham em etiqueta privada) é referida por quatro empresas.

C) Relações Externas

Em relação a **acordos de cooperação tecnológica**, eles são em número reduzido nas empresas estudadas, já que apenas duas delas referem a prática deste tipo de acordos. A empresa H realiza neste momento um projecto de I&D (Investigação e Desenvolvimento) em colaboração com a Faculdade de Engenharia do Porto, que visa o desenvolvimento de um sistema de "robotização de informação". A empresa I participa em vários projectos de I&D, nomeadamente num projecto de desenvolvimento de novas tecnologias de confecção em conjunto com o Instituto Politécnico do Porto, e noutros projectos com o centro tecnológico e outros parceiros nacionais e internacionais. Em termos de **relações informais** é importante salientar o papel dos fornecedores de equipamento enquanto fonte de informação sobre os desenvolvimentos tecnológicos e de serviços de formação (associados aos equipamentos adquiridos) e dos clien-

(12) Simões (1997).

(13) Na empresa de gravataria as novas colecções limitam-se ao acompanhamento das tendências da moda ao nível dos tecidos.

tes, enquanto fonte de informação sobre as tendências da moda e características dos produtos. É ainda de referir a participação e visita a feiras, nacionais e internacionais, comerciais e de equipamento, por parte da maioria das empresas visitadas. Por fim, uma palavra para os processos de aprendizagem realizados, num passado recente, por algumas das empresas estudadas, enquanto se encontravam na posição de subcontratadas. Uma das empresas referiu explicitamente que a sua posição de subcontratada lhe permitiu desenvolver as suas capacidades de produção e de concepção, permitindo-lhe dar um passo em frente no sentido de desenvolvimento e produção das suas próprias colecções.

2.3. Modelos Organizacionais

2.3.1. Estruturas Organizacionais

A maioria das empresas estudadas apresenta uma **estrutura organizada por funções**, ou seja, uma repartição do fluxo de trabalho em unidades operacionais especializadas em determinadas funções.

Existe uma clara distinção dos níveis hierárquicos e das actividades funcionais com uma separação entre planeamento, execução e controlo. Normalmente, nestas estruturas a descentralização horizontal e vertical da tomada de decisão é limitada. Os postos de trabalho são caracterizados por uma elevada especialização horizontal e vertical (repetitividade das tarefas e pouca autonomia), em especial ao nível operacional, associada a uma standardização dos processos de trabalho. A necessidade de otimizar a eficácia sustenta a normalização e a especialização das tarefas no processo produtivo.

As formas de coordenação estão muito baseadas no contacto directo entre chefias e, nalguns casos, surgem novos papéis atribuídos a algumas profissões, já existentes ou novas na empresa, nomeadamente ao gestor da produção, ao responsável da qualidade ou ao gestor de produto, sendo estas duas últimas profissões muito recentes nas empresas estudadas. Estes papéis procuram assegurar a interligação no seio da empresa, em especial entre as áreas de planeamento da produção, comercial e concepção do produto, e a interligação com o exterior, em especial com fornecedores e clientes. Também a introdução de sistemas de gestão integrada funciona como mecanismo de coordena-

ção, sobretudo entre as áreas comercial, planeamento da produção, produção e armazém, como se observou nalgumas destas empresas.

As empresas de maior dimensão apresentam uma **estrutura funcional evoluída** (B, C, E e I) que regista um maior número de níveis hierárquicos, uma maior diferenciação das funções e uma menor centralização da tomada de decisão no dirigente.

Foi igualmente estudado um conjunto de empresas (A, D, G e J) que apresentam **configurações funcionais simples**.

Existem no entanto, distinções importantes a fazer. Nas empresas A e D, estamos na presença de uma **estrutura funcional simples** em que existe uma diferenciação horizontal e vertical limitada ao nível do topo, na medida em que a administração assume funções executivas em áreas como a comercial e a de compras. A linha hierárquica é reduzida, constituída por dois níveis, em que o dirigente está em contacto directo com os executantes sempre que necessário, ultrapassando frequentemente as chefias intermédias. A coordenação está muito centrada na figura do dirigente. Os órgãos de *staff* são em número reduzido. O grau de especialização horizontal e vertical no nível operacional é elevado - trabalho repetitivo e com pouca autonomia.

Relativamente às empresas G e J, é importante distinguir que apesar do princípio de divisão do trabalho por funções estar presente, a simplicidade da estrutura é muito superior à das empresas anteriores. Toda a organização interna destas empresas está centrada em torno do seu fundador e/ou patrão que centraliza a tomada de decisão em qualquer dos domínios, inclusivamente na produção - unidade principal destas empresas - assumindo muitas das funções de planeamento da produção e controlo directo do trabalho e dos resultados. Trata-se portanto, de uma **estrutura em sol**.

As empresas de maior dimensão e com uma diversificação de produtos (B, C, E, I) apresentam variações na **estrutura da área de produção**. Esta está basicamente organizada por funções - corte, costura e acabamento - mas especializada por produtos. A repartição das responsabilidades é concebida na base das competências específicas que são exigidas pelo fluxo interno à produção (corte-costura-acabamento) mas associada a um outro princípio, o tipo de produto produzido.

Como forma de adaptação às especificidades de determinados segmentos de mercado, as empresas de maior dimensão, multiproducto e com uma

forte orientação para o mercado (B, E e I) apresentam uma **estrutura divisional por produtos** (empresa E) e **divisional por mercados geográficos** (empresas E e B) na área comercial e de *marketing*. Estas divisões funcionam como subunidades organizativas quase autónomas e coordenadas por uma direcção própria. Têm normalmente um conjunto de objectivos estratégicos, táticos e operacionais definidos e desenvolvem um conjunto de órgãos de *staff* internos. Um dos casos das empresas estudadas constituiu gabinetes de desenvolvimento do produto específicos a cada divisão.

2.3.2. Organização do Trabalho

A maioria das empresas estudadas apresenta uma **organização do trabalho do tipo taylorista** na área da produção - baseada numa forte separação das funções de planeamento, execução e controlo. Esta divisão acentuada do trabalho conduz a postos de trabalho parcelizados e especializados em determinadas tarefas e operações. As **experiências de alargamento de tarefas** restringem-se a tarefas muito semelhantes e, nalguns casos, é já praticada a rotação de funções entre o corte, a costura e o acabamento, se bem que muito condicionada aos desequilíbrios da produção e ao absentismo. Esta prática parece favorecer uma polivalência horizontal importante na indústria tendo em conta que a separação corte/costura é ainda muito rígida.

O **modo de coordenação/controlo típico está muito centrado na supervisão directa**. Os modos operatórios estão pré-definidos e o trabalho é repetitivo e monótono, com um ritmo imposto. Este modelo de organização do trabalho assente nos princípios da especialização e do trabalho individual está muito presente nas linhas de produção especializadas por produtos (casacos, calças, etc.), com grandes e médias séries e pouca variedade de modelos. Vários estudos e experiências na indústria do vestuário francesa e inglesa⁽¹⁴⁾ têm apontado que as exigências do mercado em séries cada vez mais curtas, maior qualidade e prazos de encomenda e entrega muito curtos, **põem em causa o modelo taylorista e a produção em linha**. Exigem novas formas de organizar o trabalho que assentem na flexibilidade da mão-de-obra e não só na flexibilidade introduzida pelas novas tecnologias. O encurtamento das linhas de produção, o surgimento

de chefes de linha com equipas menores e de postos de controlo de qualidade durante o processo produtivo, são alguns dos ajustamentos registados nalgumas das empresas estudadas (B, E e I).

A **experiência das células de produção e a constituição de grupos semi-autónomos** são também apontadas como vias possíveis para a indústria do vestuário responder às pressões do mercado. Contudo, as **experiências em Portugal são ainda muito diminutas**. De entre as empresas em estudo, verifica-se que as empresas H e I já implementaram células de produção na costura. Outra das empresas deste estudo apresenta um modelo *pós-taylorista* de organização do trabalho (empresa F), implementado há cerca de 2 anos e que originou uma revisão do modelo de gestão e da estrutura organizacional existente, nomeadamente a redução da linha hierárquica, a introdução de um estilo participativo de gestão intermédia e directa, a atribuição de papéis de planeamento, animação, formação e controlo às chefes de grupo e a atribuição de novos papéis ao nível da costureira.

No caso de duas das empresas deste estudo (G e J) com dimensões muito reduzidas, estruturas simples e um processo produtivo simples e orientado para um único produto, o modo de **organização** apresenta características mistas **entre o modelo artesanal e o modelo taylorista**. A divisão do trabalho não é rígida e há a prática de alargamento de tarefas na fase da costura. O trabalho é, contudo, individual e ligeiramente especializado. A autonomia e a intervenção no planeamento do próprio trabalho é quase inexistente devido à supervisão directa do patrão em todas as fases produtivas. Ainda o surgimento da **área de confecção de amostras** em determinadas empresas (A e D) permite o **enriquecimento das funções** das costureiras - execução de todas as operações de confecção, variedade de máquinas e variedade de modelos e materiais - e viabiliza uma polivalência horizontal e vertical importante.

2.4. Gestão de Recursos Humanos

2.4.1. Recrutamento

O **recrutamento efectua-se sob a pressão do curto prazo** e é muito condicionado à actividade económica da empresa, aos constrangimentos

(14) Ver SS.AA. (1990), Cannel (1993), Ministère du Travail et des Affaires Sociales (1996).

técnicos da produção e à elevada rotação de pessoal devido a saídas voluntárias, geralmente por maternidade ou doença prolongada.

A **incapacidade do sector atrair e reter profissionais qualificados** parece constituir, cada vez mais, uma limitação importante da sua competitividade. Para esta situação concorrem vários factores:

- uma prática de recrutamento informal, imediatista e pouco direccionada para este segmento do mercado de trabalho; a existência de critérios de recrutamento pouco exigentes, reprodutores do modelo desqualificante de captação e retenção da maioria dos profissionais ao nível da produção;
- uma falta de competitividade das remunerações;
- a limitação das perspectivas de carreira para a maioria dos trabalhadores a nível operacional;
- o predomínio de sistemas de trabalho em parte desqualificantes.

Por outro lado, a juventude do efectivo característica deste sector e o facto de constituir, na maioria das vezes, um sector de transição do sector agrícola para o industrial conduz a uma **elevada rotação de pessoal**. Ainda o predomínio da mão-de-obra feminina leva a que o percurso do emprego-desemprego seja condicionado pelo ciclo da vida familiar, nomeadamente, o casamento e o nascimento de filhos, uma das principais causas da saída da empresa.

Relativamente às **fontes de recrutamento** utilizadas pela maioria das empresas estudadas, denota-se que o recrutamento interno é privilegiado ao nível das chefias directas e intermédias e dos administrativos. No caso das chefias, passa por fazer carreira na empresa (promoção) e quando esta via não é possível, é utilizada a captação de profissionais empregados. Por outro lado, o recrutamento externo é utilizado para os restantes níveis profissionais, com diferenças nos métodos e critérios de selecção utilizados:

- para o nível de Direcção e de Gestores de Topo, privilegia-se a utilização de serviços de *executive search* ou o método informal, com base nos conhecimentos pessoais. Os critérios de recrutamento passam sobretudo pelas habilitações literárias de nível superior e pela experiência profissional, de preferência no sector;
- para Estilistas e Modelistas, os critérios de selecção passam pela experiência profissional,

competências técnicas no(s) produto(s) da empresa e na utilização do sistema CAD privilegiando-se, nestes casos, a captação de profissionais empregados como método de recrutamento. Nos casos em que o perfil de recrutamento não é tão exigente, é utilizado o recrutamento escolar recorrendo ao centro de formação profissional da região;

- para os Técnicos de Manutenção, o critério de selecção utilizado é a experiência profissional no sector sendo os métodos de recrutamento mais utilizados, os conhecimentos pessoais e a captação de profissionais empregados, devido à dificuldade de recrutamento destes profissionais;
- para Operadores (por exemplo, cortadores, costureiras, acabadores), a maioria das empresas não utiliza os serviços dos centros de emprego e recorre às candidaturas espontâneas ou a anúncio sendo os critérios de recrutamento muito pouco exigentes.

As **áreas funcionais onde se concentram as maiores dificuldades de recrutamento são a Comercial e Marketing** (sobretudo para mercados externos), **o Planeamento da Produção, a Qualidade, o Design e a Manutenção**. Os níveis de qualificação com maiores dificuldades de recrutamento são os quadros médios e os profissionais altamente qualificados.

2.4.2. Objectivos e Áreas de Formação

Os objectivos da formação realizada no conjunto das empresas estudadas revelam as diferenças das suas posturas estratégicas e das suas opções técnico-organizativas. Assim, é possível distinguir as seguintes situações:

- as empresas de média e grande dimensão que procuram responder às exigências do mercado em termos de qualidade e de prazos de entrega tendo introduzido novas tecnologias que permitem, em grande parte, encurtar o ciclo de produção e mantendo a organização em linha de produção com uma elevada divisão do trabalho (A, B, C, D, E e I), **encaram a formação contínua ao nível dos executantes como um meio de adaptação a curto prazo dos seus saberes-fazer**. A prática de formação ao nível dos quadros superiores é, no entanto, encarada como um investimento a médio prazo e um meio

de acompanhar a mudança estratégica da empresa.

- as empresas que introduziram novas formas de organização do trabalho (H e F) com a constituição de *grupos semi-autónomos* na fase da costura, têm **encarado a formação contínua ao nível de costureiras e chefias directas como um meio indispensável à implementação da reorganização do trabalho**, com efeitos positivos na produtividade, na qualidade e na motivação no trabalho.
- ainda as duas empresas de dimensão muito reduzida, de características familiares e com uma forma de organizar o trabalho entre o modo *artesanal* e o *taylorista* (G e J) **desconhecem em grande parte a oferta formativa inicial e contínua específica ao sector e nunca**, por iniciativa do proprietário ou por iniciativa do trabalhador, **recorreram à formação contínua**.

Na generalidade dos casos, a formação para chefias directas - formação técnica e comportamental - é reduzida ou mesmo inexistente constituindo critérios de promoção, a produtividade no trabalho, o conhecimento das tarefas da linha de produção respectiva e a disciplina. Perpetua-se um estilo de liderança do tipo hierárquico cujas atribuições são sobretudo, distribuir e controlar o trabalho das operadoras.

Nas empresas em que existe uma política de formação, formalmente definida (quatro das empresas estudadas não apresentam política de formação - empresas A, C, G e J), os seus objectivos são melhorar os níveis de qualidade, melhorar a exploração das novas tecnologias e reduzir os tempos de trabalho. Em apenas três das empresas em que está definida uma política de formação (B, F e I), os objectivos da formação passam por alterar comportamentos em relação ao trabalho e à empresa.

Relativamente à formação dada, as crescentes exigências de qualidade por parte do mercado e a introdução de novas tecnologias nestas empresas, nomeadamente o sistema CAD e o corte automático, têm conduzido a acções de formação contínua, internas e externas à empresa.

2.4.3. Meios de Formação

Quando é dada formação, **o recurso a meios externos é muito reduzido**. Nas empresas estu-

dadas, são normalmente utilizados formadores internos no que concerne à formação técnica para o posto de trabalho, controlo da qualidade e gestão de equipas de trabalho. No entanto, a maioria das empresas não pretende conservar trabalhadores como formadores internos. Por outro lado, recorrem a formadores externos pontualmente e para as áreas de gestão, qualidade, novas tecnologias na indústria, comportamental e para algumas das componentes teóricas da formação técnica de determinadas funções, em especial quando a formação é dirigida aos níveis hierárquicos de topo.

No caso da empresa F, em que o trabalho na área da produção está organizado por *grupos semi-autónomos*, as próprias situações de trabalho são em si, meios qualificantes. Privilegiam a formação técnica no posto de trabalho assegurada por chefias directas ou intermédias ou por técnicos da empresa, com objectivos de adaptação a novos modelos e materiais, a novas tecnologias ou às exigências da qualidade.

Parecem ainda constituir importantes meios de formação nas empresas, a presença do controlo de qualidade do cliente e a formação dada pelos fornecedores de equipamentos, se bem que esta última seja considerada insuficiente para uma optimização do equipamento.

2.4.4. Representação da Competência

As posturas estratégicas em matéria de produtos/mercados, tecnologias e organização do trabalho destas empresas são fortes condicionantes das suas atitudes face à formação. A própria concepção de competência é muito distinta, o que conduz a práticas diferenciadas de formação.

No primeiro caso (empresas A, B, C, D, E e I), as necessidades de competências ao nível da execução limitam-se a uma operacionalidade quase imediata e aos saberes-fazer. A **competência é concebida como uma qualificação de imitação** (D'Iribarne, 1989) que se adquire através da experiência no posto de trabalho — é sinónimo de destreza e de rapidez. Também, a organização parcelizada do trabalho reduz a necessidade de formação e facilita a sua prática, pela compartimentação dos saberes.

No que concerne à capacidade de controlar a qualidade e de executar um conjunto de tarefas associadas à sua função (multivalência) por parte dos operadores da produção, os objectivos

destas empresas são, por um lado, o cumprimento das especificações das fichas técnicas de cada produto e, por outro lado, a aprendizagem de novas operações inerentes à fabricação de novos produtos e a execução de operações próximas das atribuídas ao posto de trabalho. Nalguns casos, a concepção restritiva da qualidade associada à conformidade do produto, traduz-se na ideia de uma aprendizagem *by doing* que não necessita de formação particular.

No segundo caso (empresas F e H), **a competência é formulada em termos de capacidade de adaptação, de multivalência e de autonomia.** Privilegiam-se os saberes-fazer e os saberes-fazer sociais e relacionais. Situações que orientam para uma prática de formação mais usual e mais importante para o desenvolvimento deste modelo de organização.

No terceiro caso, estas empresas (G e J) **encaram a competência como a adequação e a rapidez dos gestos técnicos que rapidamente se aprende com a experiência no posto de trabalho.** A aprendizagem faz-se no posto de trabalho e é acompanhada muito de perto pelo proprietário e gestor que transmite os conhecimentos necessários à execução das tarefas.

2.5. Agrupamentos Estratégicos

Neste ponto procuramos fazer uma sistematização dos diferentes agrupamentos estratégicos identificados com base nas quatro variáveis-base deste trabalho: as estratégias de mercados e produtos, as estratégias tecnológicas, os modelos organizacionais e a gestão de recursos humanos. Da tentativa de encontrar pontos comuns naquelas variáveis nas empresas estudadas resultaram quatro agrupamentos estratégicos que seguidamente se encontram caracterizados de forma resumida.

AGRUPAMENTO 1 Empresas estudadas: G e J

As empresas que pertencem a este agrupamento são de pequena dimensão (menos de 20 trabalhadores), as suas actividades centram-se na área da produção (corte e costura), sendo aqui que se concentra a quase totalidade do emprego. Mais especificamente, estas empresas podem ser caracterizadas da seguinte forma:

1 Estratégia de Mercados e Produtos:

- produtos simples com reduzidas exigências ao nível da concepção e da produção, enquadrados numa gama média-baixa e baixa;
- empresas direccionadas para o mercado nacional;
- competitividade assente no preço;
- pouca atenção ao controlo de canais de distribuição.

2 Estratégia Tecnológica:

- investimentos mínimos na área da produção e da concepção;
- ausência quase generalizada da utilização de novas tecnologias;
- elevada idade média dos equipamentos.

3 Modelos Organizacionais:

- estrutura funcional simples centralizada no proprietário;
- postos de trabalho parcelizados.

4 Gestão de Recursos Humanos:

- do tipo incipiente e informal.

AGRUPAMENTO 2

Empresas estudadas:
A e C

As empresas deste agrupamento são de média dimensão, possuindo actividades na área da produção (corte e costura) e em menor escala de modelismo e concepção. De uma forma mais específica, podemos caracterizá-las como se segue:

1 Estratégia de Mercados e Produtos:

- produtos mais variados e exigentes na confecção e no modelismo e nalguns casos no *design*, pertencentes a uma gama média;
- empresas direccionadas para o mercado nacional e para o mercado externo;
- ênfase na redução de custos e no aproveitamento de economias de escala, mas com alguma atenção ao cumprimento de prazos e à qualidade;
- exportação através de grandes centrais de compras internacionais, agentes ou vendedores comissionistas.

2 Estratégia Tecnológica:

- algum investimento em novas tecnologias para a produção e em menor grau para a concepção;
- grau intermédio de modernização dos equipamentos, com a coexistência de gerações tecnológicas.

3 Modelos Organizacionais:

- estrutura funcional simples centralizada no proprietário, com maior nível de diferenciação;
- postos de trabalho parcelizados e nalguns casos alargados a tarefas semelhantes;
- enriquecimento de tarefas pontual e limitado.

4 Gestão de Recursos Humanos:

- entre a G.R.H incipiente e informal e a G.R.H. administrativa.

AGRUPAMENTO 3

Empresas estudadas:
D e E

Neste agrupamento encontramos empresas de todas as dimensões, com actividades de concepção e modelismo, de produção e em menor grau comerciais. Mais especificamente, as características básicas destas empresas são:

1 Estratégia de Mercados e Produtos:

- produtos com grandes exigências de moda e qualidade, produzidos em pequenas séries e pertencentes a uma gama média-alta e alta;
- empresas direccionadas para o mercado nacional e internacional;
- atenção a factores de diferenciação que se traduz em fortes investimentos em *design* e *marketing*;
- utilização de sistemas de *marketing* verticais e detenção de lojas próprias, bem como de *joint-ventures* internacionais.

2 Estratégia Tecnológica:

- realização de elevados investimentos ao nível da tecnologia de concepção e em menor grau da tecnologia de produção.

3 Modelos Organizacionais:

- estrutura divisional por produtos ou mercados na área comercial;
- maior flexibilidade da organização do trabalho com a prática pontual de alargamento e enriquecimento de tarefas.

4 Gestão de Recursos Humanos:

- do tipo administrativo.

AGRUPAMENTO 4

Empresas estudadas:
B, F, H e I

As empresas deste agrupamento são de dimensão média ou grande podendo estar integradas em grupos empresariais, possuem actividades de concepção e modelismo, de produção e comerciais. Podemos caracterizar estas empresas da seguinte forma:

1 Estratégia de Mercados e Produtos:

- produtos complexos, com grandes exigências de moda e qualidade, produzidos em séries pequenas e variadas e pertencentes a uma gama média-alta e alta;
- empresas sobretudo vocacionadas para o mercado externo;
- forte atenção a factores de diferenciação, como as marcas, o *design* e o modelismo;
- utilização de sistemas de *marketing* verticais e detenção de lojas próprias.

2 Estratégia Tecnológica:

- realização de elevados investimentos ao nível da modernização tecnológica da área de produção, em paralelo com investimentos na área da concepção;
- participações pontuais em projectos de I&D.

3 Modelos Organizacionais:

- estrutura mais leve, com menor diferenciação e com orientação para o mercado;
- grande flexibilidade da organização do trabalho e existência, nalguns casos, de grupos *semi-autónomos*.

4 Gestão de Recursos Humanos:

- do tipo previsional.

3. Análise Prospectiva

Os cenários que seguidamente se descrevem foram construídos com duas finalidades: apontar orientações para o desempenho competitivo das empresas face às evoluções possíveis do sector e antecipar necessidades de competências e assim delinear pistas de reorientação da formação, num horizonte temporal de dez anos.

É importante referir que cada cenário constitui um futuro possível para a maioria das empresas do sector e que a realidade, daqui a dez anos, poderá ser uma mistura dos vários cenários apontados.

A descrição de cada cenário irá ser realizada em função de três vectores: as estratégias de mercados e produtos, a tecnologia, e a organização do trabalho e gestão da mão-de-obra.

3.1. Cenário Ouro

1 Estratégia de Mercados e Produtos:

Neste cenário, as empresas realizarão elevados investimentos baseados em “estratégias voltadas para o mercado”, ultrapassando as tradicionais formas de distribuição, apostando nas marcas, rótulos de qualidade, alianças internacionais e alianças estratégicas ao nível dos circuitos comerciais. Existirá uma proporção significativa de empresas subcontratadas em parceria pelas empresas (nacionais) detentoras de marcas a nível internacional.

As formas de entrada em mercados internacionais e as estratégias de internacionalização de uma forma geral, serão caracterizadas por serem desenvolvidas, salientando-se as seguintes práticas:

- introdução progressiva de marcas e colecções próprias, através de ligações formais com outras empresas;
- difusão de formas de entrada cooperativas e de alianças em mercados internacionais;
- exploração aprofundada dos activos existentes com conhecimento dos mercados internacionais, quer pela contratação desses profissionais, quer pela utilização das instituições com reconhecidas competências nesta área;
- redes de PME envolvidas em actividades de internacionalização, permitindo difundir uma imagem de produtos de qualidade, de gama

média-alta/alta, e competitivos também em termos dos preços praticados;

- abertura de lojas próprias e desenvolvimento de *franchising* e venda directa associados a algumas marcas nacionais com elevada projecção a nível internacional;
- exploração de plataformas de abastecimento em países de mão-de-obra barata para fases do processo produtivo mais intensivas em trabalho, realizadas de forma estratégica de acordo com o modelo de resposta rápida e segmentação do mercado.

Os níveis de cooperação voltados para o mercado por parte significativa do sector bem como o aproveitamento de novas oportunidades de negócio, tanto em mercados asiáticos (com uma classe média com grande poder de compra) como no segmento alto do mercado da UE, possibilitarão boas perspectivas para a consolidação do prestígio internacional do sector.

Ao mesmo tempo, uma considerável sinergia com a “indústria da moda” será consubstanciada com mútuos benefícios.

Por outro lado, o reforço das capacidades de interpretação do mercado e a aposta no lançamento de produtos novos colocará parte expressiva do sector mais perto do consumidor final com todos os benefícios que daí advêm.

Neste contexto, com acrescidas fontes de competitividade e tendo como clientes mercados mais exigentes e diversificados, podemos adiantar que as funções de concepção/*design*, altamente utilizadora de trabalho qualificado, seriam extremamente solicitadas.

2 Tecnologia:

Este cenário é caracterizado por uma elevada taxa de difusão de **novas tecnologias de produção flexíveis e logística automatizada**. Aqui é necessário salientar o papel de tecnologias como o estendimento e corte automático, as máquinas de costura programáveis, os armazéns automáticos, os sistemas de planeamento e controlo de produção informatizados e os sistemas automatizados de transporte entre postos de trabalho. A introdução destes sistemas exige que as empresas disponham de pessoal mais qualificado, nomeadamente de trabalhadores com competências técnicas de base mais alargada e de nível mais elevado na execução da produção, de for-

ma a que todos os seus potenciais benefícios sejam explorados.

Paralelamente, assiste-se a uma acelerada adopção de **novas tecnologias de comunicação**, utilizadas para contactar rápida e eficientemente com clientes e fornecedores. Aqui destacam-se as tecnologias do EDI e do código de barras, que facilitam a adopção de sistemas de resposta rápida. Estas tecnologias permitem uma maior cooperação com os fornecedores (concepção dos tecidos, realização mais rápida de encomendas, maior facilidade de pedidos de repetição, etc.) e com os clientes (concepção conjunta de colecções de forma a ir ao encontro dos desejos do consumidor final, maior rapidez na resposta a encomendas, facilidade de apreensão dos modelos preferidos pelos consumidores, etc.). A adopção destas tecnologias implica a existência de competências técnicas associadas à sua manipulação, nomeadamente de comunicação em rede informática.

Da mesma forma, **as novas tecnologias de concepção**, caso dos sistemas CAD, serão utilizadas pela generalidade das empresas do sector, facilitando a tarefa de criação de colecções próprias e de renovação constante dessas colecções. As empresas terão que possuir pessoal qualificado para explorarem ao máximo estes sistemas.

Este cenário é igualmente marcado pela permanência de uma fraca expressão da indústria nacional de equipamentos, encontrando-se as empresas de vestuário muito dependentes dos equipamentos desenvolvidos em países como a Alemanha, o Japão e a Itália. Desta forma perde-se um elo do *cluster* de vestuário, com implicações ao nível da possibilidade da realização de desenvolvimentos adaptados às características específicas das empresas portuguesas e de um salto em termos de "competitividade tecnológica" face a empresas de países onde existe uma dinâmica indústria produtora de bens de equipamento, como é o caso de Itália.

A I&D neste sector continuará a ser predominantemente realizada por grandes empresas de equipamento de alguns países europeus, do Japão e dos EUA, em conjugação com algumas (geralmente grandes) empresas de vestuário, e com instituições do sistema científico e técnico. Contudo, assiste-se à realização de actividades de I&D por parte de um número reduzido de empresas portuguesas líderes do sector.

Este cenário é ainda caracterizado por um **aumento no nível de cooperação** de carácter tecnológico entre empresas do sector, nomeadamente um aumento da cooperação formal e uma maior generalização da cooperação informal. Por fim é de salientar o aumento de capacidade de **gestão de tecnologia**, por parte das empresas mais avançadas, nomeadamente em termos da existência de papéis de desenvolvimento e adaptação das novas tecnologias na empresa, de vigilância tecnológica e de gestão de alianças.

3 Organização do Trabalho e Gestão da Mão-de-Obra:

A organização do trabalho assentará, neste cenário, na difusão de uma **flexibilidade qualitativa**⁽¹⁵⁾, sob a forma de alargamento e enriquecimento de tarefas e de constituição de *grupos semi-autónomos*⁽¹⁶⁾. A promoção da polivalência⁽¹⁷⁾ será realizada para além do objectivo da redução de tempos mortos e da substituição dos ausentes, funcionando como instrumento de elevação das competências.

Os operadores (com tarefas de planeamento e controlo do seu trabalho) poderão realizar em equipa, com elevado grau de autonomia, um conjunto de tarefas auxiliares (controlo da qualidade, programação de máquinas, manutenção preventiva e pequenas reparações). No entanto, o seu grau de autonomia na definição de objectivos e de prazos de trabalho será baixo. Será ainda importante o recurso das empresas a formas de flexibilização do número de traba-

(15) "A flexibilidade qualitativa visa responder à diversificação da procura que se traduz na utilização flexível dos equipamentos e/ou dos trabalhadores, com aumento da qualificação, polivalência e adaptabilidade para se moverem para outros postos de trabalho" (Cahiers Français, 1987).

(16) Os grupos semi-autónomos apresentam as seguintes atribuições: "definir e dividir as tarefas entre os seus membros; controlar e coordenar as suas próprias actividades; dispor de informação necessária para a autonomia na planificação e no controlo" (Kovács et al, s.d.).

(17) "Polivalência corresponde a um alargamento profissional, a uma segunda profissão, para lá da profissão base" (D'Iribarne, 1989:151).

lhadores (**flexibilidade quantitativa**⁽¹⁸⁾) de acordo com as flutuações da actividade económica, recorrendo ao mercado de trabalho externo à empresa, nomeadamente através de contratos a termo certo, de abrandamento das substituições dos trabalhadores ausentes e da exteriorização do trabalho (conceder a empresas ou pessoas não ligadas por um contrato de trabalho uma parte variável da actividade). A exteriorização do trabalho passará principalmente por *subcontratação no local* (contratos de manutenção, por exemplo), por subcontratação de empresas para determinadas fases ou operações da produção, e pela utilização de trabalhadores independentes em áreas com elevado valor acrescentado para as empresas - consultores nas áreas da gestão, estudos de mercados e gestão de tecnologias, *designers* e modelistas. Neste cenário, apesar da prudência em termos de emprego, **o nível de qualidade desse emprego será elevado.**

Assistir-se-á à **maior importância das áreas de concepção e desenvolvimento do produto, comercial e marketing e gestão da tecnologia**, que se apresentarão como reservas de competências determinantes ao desenvolvimento estratégico do sector. A integração destas actividades poderá ser feita com base em redes informáticas, com a atribuição de novos papéis a funções anteriormente existentes, com a constituição de equipas de projecto ou mesmo, com profissões novas especificamente orientadas para este fim. As profissões de ligação em emergência, neste cenário, tenderão a ser o *Gestor de Produto*, intermediário entre a área de Concepção e Desenvolvimento do Produto e a área Comercial/Marketing, e com menor probabilidade, o *Gestor de Tecnologia* e o *Gestor de Co-operação*.

Para tal, será determinante a capacidade das empresas atraírem e reterem mão-de-obra com um nível de escolaridade e de qualificação profissional mais elevado, de investirem na formação dos recursos humanos já empregados, de praticarem uma gestão de recursos humanos que promova um enriquecimento dos conteúdos de trabalho, uma prática regular e es-

tratégica de formação e uma melhoria das condições de enquadramento.

3.2. Cenário Prata

1 Estratégia de Mercados e Produtos:

Neste cenário, as estratégias de mercados e produtos das empresas de vestuário nacionais, caracterizar-se-ão em grande parte por serem baseadas na resposta rápida, com alguma incorporação de factores como a concepção de produtos próprios (e também marcas próprias) e por um substancial nível de definição de colecções com os clientes. Estas estratégias de mercados e produtos assentam também em maiores capacidades de interpretação dos mercados no sentido em que seleccionam os clientes em função do perfil dos produtos produzidos e exploram novas oportunidades de negócio em segmentos médio-alto e alto do mercado.

Existirá no sector uma diversidade de situações, pois muito embora grande parte da estrutura empresarial venha a desenvolver estratégias de resposta rápida, com definição de colecções em conjunto com os clientes, cumprindo os prazos de entrega estabelecidos, outras empresas procurarão gerir as colecções de uma forma autónoma (e não somente as encomendas), enquanto outra parte da estrutura empresarial não alcançará capacidades de concepção próprias. Em parte, são reconhecidas às empresas portuguesas o prestígio de produzirem produtos de qualidade e do cumprimento dos prazos de entrega, mas, no entanto, o sector, por substanciais debilidades ao nível da concepção de novos produtos, não conseguirá ter uma dinâmica intrínseca, dependendo das grandes empresas (nacionais e internacionais) integradas e também da distribuição, para o grosso das encomendas recebidas.

Nesta óptica, as necessidades de pessoal qualificado em áreas funcionais de *marketing* e comerciais serão muito intensas, não para a comercialização de marcas e produtos conhecidos mas para vender conceitos de produtos, produtos de qualidade, aproveitando o factor de proximida-

(18) "A flexibilidade quantitativa visa responder à variabilidade do nível da actividade económica e pode-se traduzir pelo despedimento de trabalhadores permanentes e/ou pelo afastamento de trabalhadores contratados a título precário (contratos a prazo, trabalho temporário, trabalho clandestino, etc.)" (Cahiers Français, 1987).

de ao mercado da UE, através de formas mais activas no mercado, ou aos designados sistemas de *marketing* verticais⁽¹⁹⁾.

As estratégias de internacionalização e as formas de entrada em mercados internacionais serão caracterizadas pela existência de formas activas de presença em mercados exigentes, nomeadamente através de ligações formais com outras empresas clientes, escritórios de representação, departamentos comerciais, explorando redes de internacionalização para PME mas, relativamente limitadas tendo em conta a insuficiente exploração das cadeias de lojas próprias e novas formas de comercialização como a venda directa por correspondência e o *franchising*.

Subsistem alguns problemas em termos do posicionamento da indústria face aos directos concorrentes europeus actuando em segmentos mais altos do mercado. De facto, se a imagem de produtos de qualidade portugueses "passou" para a UE, o mesmo não se pode dizer relativamente a marcas conhecidas a nível internacional, havendo uma grande proporção de empresas vendendo com marcas de clientes estrangeiros (grandes cadeias de lojas e grupos multinacionais).

2 Tecnologia:

Neste cenário assiste-se a uma **forte difusão de novas tecnologias flexíveis de produção e sistemas de logística automatizada**, bem como de **novas tecnologias de comunicação**, como forma de responder a necessidades acrescidas de flexibilidade produtiva e de comunicar rápida e eficazmente com clientes e fornecedores (vide cenário ouro).

Devido ao facto de predominarem no sector estratégias de mercados e produtos baseadas na subcontratação enriquecida, grande parte das empresas ou não irá adoptar **novas tecnologias destinadas à concepção** (caso dos sistemas de CAD) ou irá realizar uma utilização muito incipiente destes sistemas.

A **cooperação das empresas de vestuário com empresas a montante e a jusante será menor** do que no cenário anterior, mantendo-se contudo, nas empresas com estratégias de produto mais

agressivas, alguma cooperação com os clientes em termos de concepção de novos produtos.

A **cooperação tecnológica** com outras empresas do sector e com outras instituições será menor. Verifica-se a participação de um menor número de empresas em projectos conjuntos de I&D, face ao que acontecia no cenário ouro.

Em termos de **capacidade de gestão da tecnologia**, a maioria das empresas terá competências mais reduzidas, verificadas sobretudo ao nível da vigilância de tecnologias de produção.

3 Organização do Trabalho e Gestão da Mão-de-Obra:

As empresas procurarão explorar uma **flexibilidade produtiva**, quer pela adopção de novas tecnologias flexíveis de produção quer pela promoção da adaptabilidade da mão-de-obra através do alargamento e do enriquecimento das tarefas e da experimentação, ainda que pontual, do trabalho em grupo (*grupos semi-autónomos*).

As condições susceptíveis de viabilizar a difusão de modelos mais flexíveis de organizar o trabalho (**flexibilidade qualitativa**), neste cenário, passam por uma melhoria do nível de escolaridade e de qualificação profissional da mão-de-obra, uma melhoria do nível de competências de gestão da classe empresarial e uma maior profissionalização da gestão. Por outro lado, estes modelos são também importantes meios de elevação do nível da qualificação profissional em contexto de trabalho, sobretudo ao nível da produção.

Assistir-se-á também a uma **expressão significativa das formas de "flexibilidade quantitativa"** externa permitindo o ajustamento imediato dos efectivos em função das necessidades da empresa (vide cenário ouro).

Apesar da importância da flexibilização do número de trabalhadores, **o emprego praticado tem alguma qualidade**, ou seja, é menos precário e menos instável e permite um desenvolvimento profissional e pessoal.

As formas de presença activa nos mercados externos e a diversificação de mercados, sobretudo

(19) Canais/Sistemas de Marketing Verticais. Conjunto de organizações (produtor, grandes armazéns, estabelecimentos polivalentes, retalhistas independentes) formando um sistema integrado com maiores níveis de coordenação e controlo quer pela via da propriedade, de um acordo legal ou informalmente geridos (Kollat et al., 1972 in Reijnders e Verhallen, 1996).

para alguns mais exigentes, promovem a **existência formal das actividades de concepção e desenvolvimento do produto, planeamento da produção e comercial/marketing**, cuja integração está ainda muito centralizada na figura do empresário/dirigente, associado ao predomínio de empresas de pequena e média dimensão, de base familiar e de estrutura simples.

O importante peso da mão-de-obra jovem e feminina poderá ser um factor facilitador da difusão de formas mais flexíveis e qualificantes da organização do trabalho e simultaneamente, poderá constituir um desafio à capacidade de motivar e estabilizar este efectivo.

3.3. Cenário Bronze

1 Estratégia de Mercados e Produtos:

Neste cenário, as variáveis relativas às estratégias de mercados e produtos apresentarão fracos desempenhos, na medida em que os factores estratégicos de competitividade, como as capacidades das empresas em segmentarem os mercados-alvo, produzirem produtos de gama média-alta e alta, com colecções próprias e produtos personalizados, não foram alvo do investimento necessário.

Deste modo, a **dependência de relações de subcontratação**, agora muito caracterizadas por uma certa subalternidade face aos clientes (empresas distribuidoras e integradas detentoras de marcas a nível nacional e internacional), no sentido em que as encomendas derivam da competitividade pelos baixos preços praticados, implicando fragilidades muito acentuadas para o *cluster* do vestuário. Neste contexto, apenas uma pequena franja do sector possuirá colecções próprias, muitas vezes definidas em conjunto com o cliente.

O nível de cooperação na indústria de vestuário voltada para a cadeia de valor/produção (partilha de encomendas; relações de subcontratação em parceria; especialização em certas fases do processo produtivo como acabamentos, operações complexas; aproveitamento de novas tecnologias como o corte automático) e para o mercado (maior coordenação e maior empenhamento na promoção e comercialização dos produtos do produtor) não será suficientemente explorado, por falta de competências para seleccionar as melhores re-

des de cooperação e insuficiente preparação e motivação para estes acordos ao nível de topo nas empresas.

As **estratégias de internacionalização** caracterizar-se-ão por serem baseadas em conhecimentos dispersos dos mercados-alvo, pela insuficiente exploração de redes de parceria, num certo voluntarismo das acções e pela falta de profissionalismo da gestão.

Neste cenário, as oportunidades de recorrer aos países de mão-de-obra barata para realizar certas fases do processo produtivo não serão suficientemente exploradas, nem os devidos investimentos no controlo dos circuitos comerciais e no desenvolvimento de canais de distribuição.

2 Tecnologia:

Este cenário é caracterizado pela realização de investimentos em **novas tecnologias de produção flexíveis e logística automatizada**, mas é de supor que o número de empresas a adoptar **sistemas de planeamento e controlo de produção e de comunicação** com clientes e fornecedores será, eventualmente, menor do que nos dois cenários anteriores.

Paralelamente, os **sistemas CAD** só serão plenamente explorados por um número reduzido de empresas, com estratégias de mercados e produtos mais agressivas e para as quais a capacidade de concepção é vital.

Desta forma, existirá um maior número de empresas à margem do processo de modernização tecnológica, em parte devido a uma maior fragilidade das estratégias de mercados e produtos, à venda da maioria das empresas para mercados pouco exigentes e à falta de capacidade tecnológica, de gestão estratégica e financeira. Por outro lado, verifica-se uma **fraca cooperação com empresas do sector e com outras instituições**, por parte da maioria das empresas do sector. A cooperação será essencialmente informal e sobretudo realizada com os fornecedores de equipamento. É também de salientar a existência de uma fraca colaboração com clientes, embora possam existir situações de participação pontual na concepção das colecções.

A **capacidade de gestão de tecnologia** é reduzida na maioria das empresas do sector, embora possam existir empresas que realizem vigilância tecnológica ao nível dos equipamentos de produção.

3 Organização do Trabalho e Gestão da Mão-de-Obra:

Neste cenário, a importância das estratégias baseadas na resposta rápida e na fabricação de produtos sem concepção própria, a dependência das relações de subcontratação e o recurso a formas passivas e pouco exigentes de internacionalização, exigirá do sector uma capacidade de adaptar o número de trabalhadores às necessidades produtivas, o que promove a **utilização intensiva a formas precárias e/ou exteriorizadas de emprego** - contrato a termo certo, trabalho ao domicílio e trabalho clandestino, este último podendo assumir uma expressão ainda significativa. Simultaneamente, grande parte das empresas tenderá a recorrer a esquemas de **flexibilidade funcional**, do tipo alargamento e enriquecimento de tarefas, como forma de colmatar o absentismo e de responder às flutuações sazonais da produção. Estas experiências promovem sobretudo, a **multivalência**, isto é, o "alargamento das capacidades de intervenção dos trabalhadores sobre várias tarefas ou operações sendo apenas realizado no interior da mesma profissão de base" (D'Iribarne, 1989:151). Por outro lado, registar-se-ão algumas experiências, muito pontuais, ao nível do trabalho em *grupos semi-autónomos*, que se traduzem no acréscimo da autonomia e da polivalência para as profissões da produção.

Assistir-se-á progressivamente a uma definição e formalização das **funções de concepção e desenvolvimento do produto e de planeamento da produção**, se bem que ainda muito centralizadas na figura do empresário/dirigente, num quadro de uma estrutura empresarial dominada por empresas de base familiar.

O baixo nível de escolaridade e de qualificação profissional da mão-de-obra, o fraco nível de competências de gestão por parte da classe empresarial e a fraca profissionalização da gestão poderão ser os factores mais determinantes num cenário deste tipo, inclusivamente no sentido da sustentação de um salto qualitativo.

3.4. Cenário Latão

1 Estratégia de Mercados e Produtos:

Sendo uma indústria muito exposta à concorrência internacional, e existindo um expressivo

número de empresas que não terão mais nada para oferecer senão a produção com base em baixos custos, de produtos de gama média-baixa/média, é natural, pela intensa concorrência dos países de mão-de-obra barata e, portanto, mais competitivos em gamas mais baixas, que as **fragilidades do sector serão em muito agravadas**, com esmagamento progressivo das respectivas taxas de rendibilidade. De facto, nesta situação existirá uma **subalternidade marcante do grosso da estrutura empresarial** do sector, dependendo quase em exclusivo de encomendas de empresas distribuidoras e integradas detentoras de marcas a nível nacional e internacional, em regime de subcontratação.

O descurar ainda de outros factores, como sejam, a procura constante de novas encomendas, os prazos de entrega, o conhecimento dos clientes, a participação em feiras internacionais, o *design* e o acompanhamento das últimas tendências da moda terá, também, repercussões negativas, sendo de esperar um maior número de empresas em dificuldades e em falência.

As **estratégias de internacionalização** caracterizar-se-ão por serem baseadas em conhecimentos dispersos dos mercados-alvo e pela insuficiente exploração de redes de parceria (particularmente desvantajoso para as PME), traduzindo-se em sucessivas perdas de quotas de mercado, em especial na UE.

O **nível de cooperação** nesta indústria, voltada para a cadeia de valor/produção e para o mercado, será extremamente baixo, devido à ausência de competências para seleccionar as melhores redes de cooperação e insuficiente preparação e motivação para estes acordos ao nível de topo nas empresas.

Neste cenário haverá, portanto, uma diminuta importância da concepção de produtos próprios e da vertente de comercialização e *marketing* internacional e dominarão modos empobrecidos de presença no mercado por uma parte significativa das empresas do sector não implicando, portanto, necessidades acrescidas de pessoal qualificado.

2 Tecnologia:

Neste cenário a generalidade das empresas do sector realiza **reduzidos esforços de modernização tecnológica**. Verificam-se menores níveis

de difusão de tecnologias de produção flexíveis, de logística integrada e de comunicação com fornecedores e clientes. Daqui decorre que as exigências ao nível de novas competências decorrentes da variável tecnologia são muito reduzidas.

Ao nível das **tecnologias de produção** verifica-se que a maioria das empresas ainda não adoptou sistemas de estendimento e corte automático, embora sejam de esperar níveis mais elevados de difusão de máquinas de costura programáveis. Os sistemas de planeamento e controlo da produção, os sistemas automatizados de transporte e os armazéns automáticos apresentarão níveis de difusão muito reduzidos.

Da mesma forma, os **sistemas CAD**, apesar de poderem ter sido adoptados por um número significativo de empresas, só são explorados eficientemente por algumas empresas com estratégias de mercados e produtos mais sólidas, com maiores exigências ao nível da capacidade de concepção e com técnicos qualificados para a sua utilização.

Estamos na presença de um cenário em que a maioria das empresas possui um parque tecnológico obsoleto, incapaz de permitir respostas rápidas e eficazes às solicitações provenientes do mercado. Paralelamente, existe um número reduzido de empresas muito bem apetrechadas e com elevadas capacidades tecnológicas.

Assiste-se igualmente a uma **fraca cooperação** da maioria das empresas do sector com outras empresas e instituições. A cooperação é essencialmente informal, baseada nos contactos regulares que a empresa estabelece com os seus clientes e fornecedores.

Por fim, uma palavra para a existência de uma **capacidade de gestão de tecnologia incipiente**, ou mesmo nula, por parte da maioria das empresas do sector.

3 Organização do Trabalho e Gestão da Mão-de-Obra:

O sector apresentará **situações muito pontuais de flexibilização da organização do trabalho**, basicamente do tipo alargamento e enriquecimento de tarefas. Os operadores da produção serão fortemente especializados e com um grau de autonomia no trabalho muito baixo. As competências exigidas passam exclusivamente pela operacionalidade, isto é, um saber-fazer limita-

do às tarefas a executar, destreza manual e rapidez de execução.

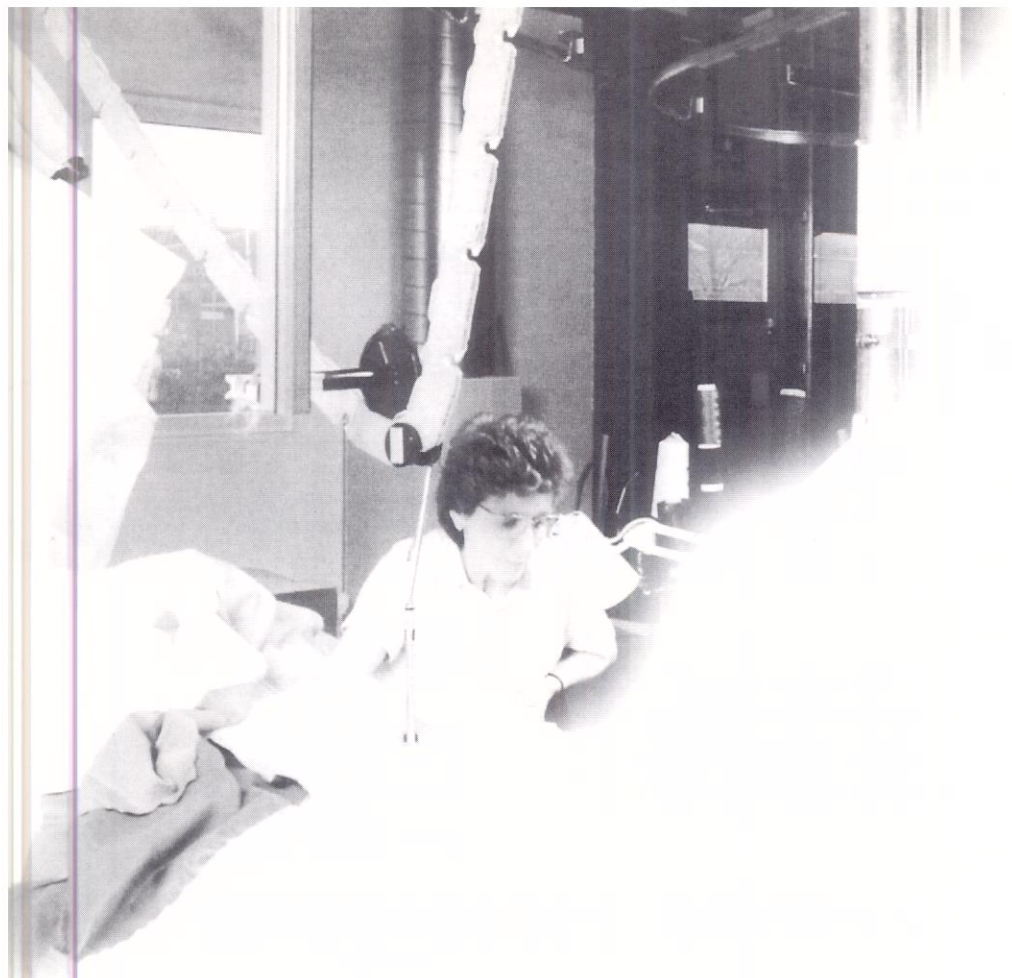
A **política de emprego será muito prudente**, na medida em que a maioria das empresas, fortemente dependente do mercado, é ameaçada a cada estação por fortes flutuações da produção com repercussões directas no emprego. Assim, os recrutamentos efectuados serão apenas os de compensação das saídas (devido do elevado *turn-over*), o contrato de trabalho a termo certo será muito utilizado, o recurso ao trabalho ao domicílio e à subcontratação, como meios de fazer face a aumentos das encomendas sem efectuar recrutamentos suplementares na empresa, será elevado e ainda tenderá a ser considerável o nível de trabalho clandestino. Estas formas de emprego precárias e/ou exteriorizadas estarão bem adaptadas ao ritmo da produção sazonal do sector e à necessidade de reduzir os custos de mão-de-obra.

As **funções de concepção, planeamento da produção e comercial serão inexistentes** ou apresentar-se-ão de uma forma informal e bastante centralizada no empresário e dirigente. Assim, será também inexistente qualquer mecanismo formal de integração destas actividades.

Neste quadro, existirá um predomínio das empresas de base familiar em que a **resistência a movimentos de descentralização da gestão e de enriquecimento do trabalho** é elevada, facto associado em parte aos valores dominantes da cultura empresarial, ao baixo nível de competências de gestão por parte da classe empresarial e a uma expressão muito pouco significativa de profissionalização da gestão, sobretudo em áreas que poderiam potenciar um desenvolvimento estratégico do sector (desenvolvimento do produto, gestão da produção, área comercial).

Por outro lado, o baixo nível de qualificação e de escolaridade da mão-de-obra perpetuará uma significativa desvalorização social do emprego e das profissões do sector.

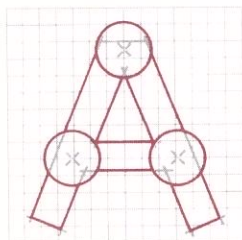
Estes factores poderão conduzir a uma incapacidade do sector, por um lado, de atrair e reter uma mão-de-obra jovem e qualificada que poderia ser um importante elemento impulsor da sua renovação estratégica, e por outro lado, de evitar o elevado *turn-over* que compromete em muito o surgimento e o desenvolvimento de uma reserva de competências, determinante para o seu desenvolvimento.



III

Evolução dos Empregos, das Qualificações e das Competências Profissionais

Apresentação Sumária da Estrutura Profissional do Sector

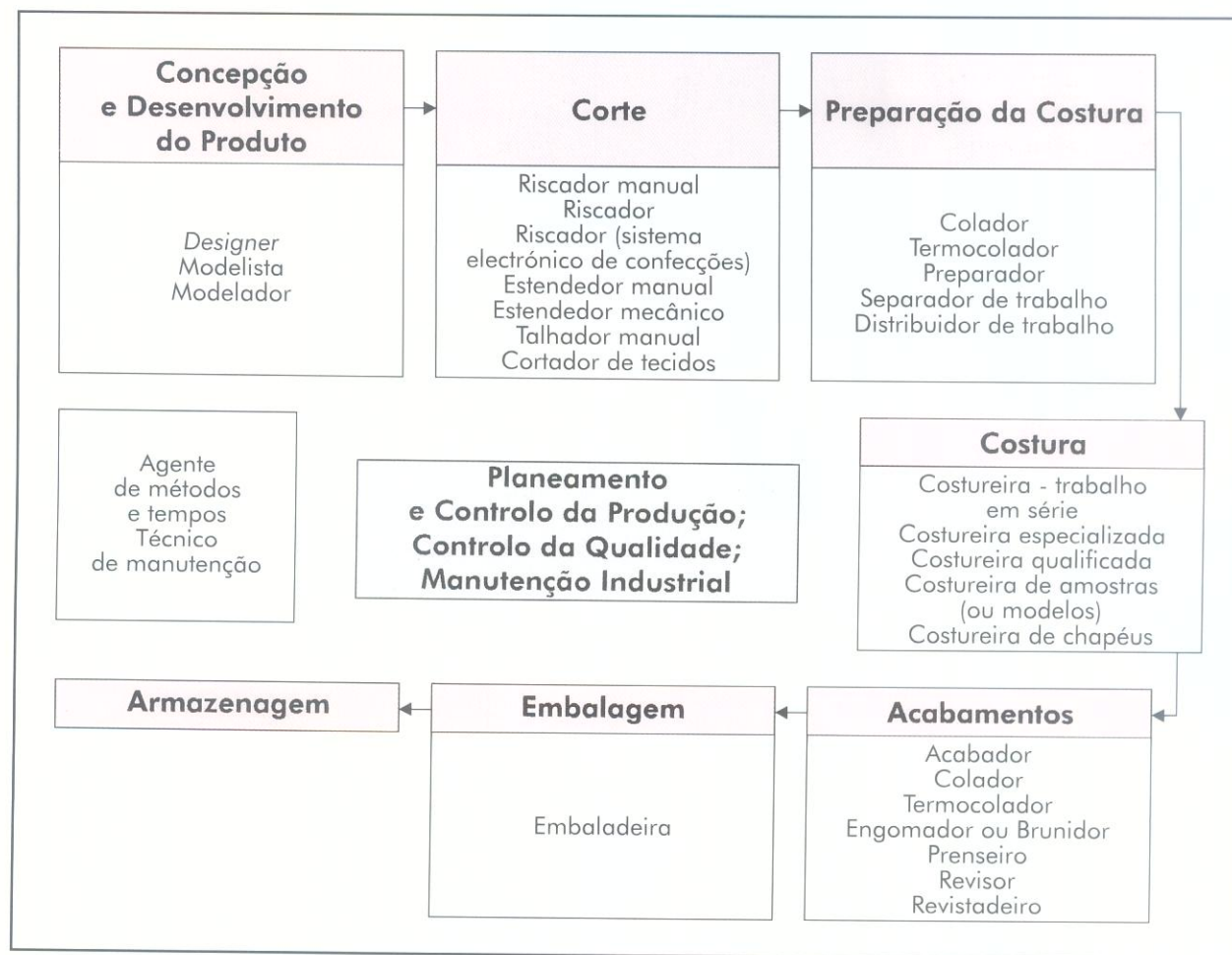


estrutura profissional apresentada na Figura 12 revela o predomínio das figuras profissionais da Produção (corte, preparação da costura, costura, acabamentos) relativamente às

das áreas a montante e a jusante do processo produtivo, em especial a área da Concepção e Desenvolvimento do Produto (definição da colecção, desenho dos moldes, construção das amostras e gradação) e a área

Comercial. As áreas de actuação transversal ao processo produtivo como o Planeamento e Controlo da Produção, o Controlo da Qualidade e a Manutenção apresentam também um peso relativo diminuto de figuras profissionais comparativamente ao peso destas na área da Produção. A gama de profissões existente nas empresas depende em grande parte da sua dimensão. Neste sector, onde predominam as empresas de pequena dimensão, a estrutura de profissões está normalmente concentrada na área da produção. De uma forma geral, as funções de concepção e desenvolvimento do produto e de comercialização não existem ou estão centralizadas no empresário. No âmbito da comercialização, é usual o

FIGURA 12
Estrutura Profissional do Sector do Vestuário



recurso a vendedores comissionistas que não fazem parte dos quadros de pessoal da empresa. Por seu lado, as empresas de grande dimensão tendem a optar por uma maior divisão do trabalho aumentando a diversidade dos empregos. Um outro factor determinante é a nacionalidade da empresa. As filiais de empresas estrangeiras, em Portugal, neste sector, são essencialmente unidades produtivas que não comportam as funções de concepção e desenvolvimento do produto. A empresa-mãe mantém centralizada esta área enviando para a filial as fichas técnicas dos modelos a fabricar, cabendo à filial a produção desses modelos (planeamento do corte, corte, costura e acabamento). A estrutura de profissões é fortemente dominada pela área da produção, se bem que apresente uma organização funcional mais evoluída com um importante peso das funções de apoio (administrativa-financeira, pessoal, logística) apre-

sentando já, uma área da Qualidade autónoma e, por vezes, uma área Comercial própria (para o mercado nacional e/ou para o mercado externo). Uma estrutura profissional com estas características está associada a uma estrutura de qualificações e de habilitações deficitária dos níveis mais elevados, salientando-se o facto de em 1994 os quadros médios e superiores e os profissionais altamente qualificados não chegarem a 1% do total de TCO neste sector, e ainda, o facto dos trabalhadores com a 4ª classe ou menos, representarem 51% do total de TCO, no mesmo ano.

1. Dinâmica das Profissões: Principais Transformações em Curso

De acordo com a segunda parte deste estudo, importa agora rever algumas das tendências de

evolução mais visíveis no sector relativamente aos factores considerados - mercados e produtos, tecnológicos e organizacionais - para posteriormente se apresentar a evolução quantitativa e qualitativa das profissões, detectada no estudo.

MERCADOS E PRODUTOS

- A estrutura de consumo final tem sofrido algumas alterações, nomeadamente:
 - maior poder de compra dos consumidores;
 - progressiva perda de lealdade dos consumidores às marcas;
 - progressivo envelhecimento da população, em particular nos países mais ricos;
 - menor proporção de rendimento que as famílias afectam ao consumo de vestuário;
 - mudança de comportamento dos (grandes) retalhistas, mais adaptado às alterações de mercado, criando as suas próprias etiquetas e estilos e recorrendo à subcontratação nacional e estrangeira.
- Necessidade crescente de Estratégias de Resposta Rápida, aliada a produtos de alta qualidade/alta moda/alto preço.
- O mercado dos produtos únicos, de qualidade e funcionais, tende a aumentar em detrimento do mercado mediano de confecções clássicas, obrigando o mercado de produtos básicos a adaptar-se ao novo ambiente.
- Importa desenvolver serviços de subcontratação e colecção própria, aumentando os níveis de produtividade e empregando profissionais especializados, tanto técnicos como administrativos, sobretudo nas áreas de *design* e *marketing*.
- Criar mais de uma colecção por estação, valorizando o contacto directo com o cliente, desenvolvendo sociedades em *design* e negócios em colaboração com clientes-chave no sentido de seleccionar materiais.
- A concentração sistemática num só mercado de cada vez, melhorando o cumprimento dos prazos de entrega e encurtando-os, e selecção dos clientes em função do perfil dos produtos, desenvolvendo ainda serviços aos clientes e de promoção.
- Consideração das fontes das peças de países de mão-de-obra barata e utilização do custo misto, e acompanhamento e colaboração no desenvolvimento da área de distribuição.

TECNOLÓGICOS

- Introdução de Sistemas de Produção Flexíveis, facilmente adaptáveis à mudança de produtos a produzir.
- Coexistência de várias gerações tecnológicas.
- Introdução de novas tecnologias na área da concepção e desenvolvimento do produto, nomeadamente do CAD.
- Introdução de novas tecnologias na área do corte.
- Introdução de máquinas semi-automáticas e automáticas na área da montagem.
- Introdução de novas tecnologias no planeamento e controlo da produção.
- Introdução de sistemas de transporte automáticos.

ORGANIZACIONAIS

- Predomínio das empresas de base familiar e fraca profissionalização da gestão.
- Predomínio da organização funcional: estrutura simples e com um reduzido número de níveis hierárquicos nas empresas de pequena e média dimensão; estrutura funcional evoluída nas empresas de maior dimensão com uma maior diferenciação das funções, nomeadamente com o surgimento dos departamentos das áreas Comercial e de *Marketing*.
- Surgimento de uma estrutura divisional por produtos ou por mercados geográficos nas áreas Comercial e de *Marketing*, normalmente associada à internacionalização da empresa.
- Algum desenvolvimento das funções "imateriais" como a Concepção e Desenvolvimento do Produto, a área Comercial e de *Marketing* e da Qualidade.
- Divisão acentuada do trabalho, em especial nas linhas de produção especializadas por produtos, com grandes e médias séries e pouca variedade de modelos.
- Surgimento de novas formas de organizar o trabalho que procuram responder às exigências do mercado em séries cada vez mais pequenas, maior qualidade e prazos de encomenda e entrega mais curtos, como sejam: o encurtamento das linhas de produção, presença de postos de qualidade durante o processo produtivo, alargamento e enriquecimento do trabalho ao nível do corte, costura e acabamento e algumas experiências de células de produção,

com a constituição de grupos *semi-autónomos* nalguns casos.

- Desenvolvimento da área da confecção de amostras que permite o enriquecimento do trabalho das costureiras.

1.1. Profissões em Crescimento/ /Emergência

Área da Concepção e Desenvolvimento do Produto

- Designer
- Modelista

Área Comercial e de Marketing

Área da Qualidade

Área da Produção

- Costureira Polivalente
(em grupos *semi-autónomos*)
- Costureira de Amostras
- Costureira Polivalente
(em linha de produção)

1.1.1. Área da Concepção e Desenvolvimento do Produto

- Designer
- Modelista

A área de Concepção e Desenvolvimento do Produto parece assumir no sector do vestuário uma importância estratégica para o seu desenvolvimento. Vários estudos sectoriais, nacionais e internacionais, têm revelado esta importância bem como as entrevistas realizadas, a interlocutores privilegiados desta indústria em Portugal. Segundo um inquérito realizado no âmbito do estudo da Oficina da Economia (1992) à indústria do vestuário portuguesa, o *design* dos produtos constituía um dos factores decisivos para a tomada de decisão dos clientes. No entanto, o *design* e a qualidade dos produtos, embora reconhecidos como factores importantes, não me-

receram uma referência muito alargada, ficando a dever-se às empresas fortemente exportadoras, a maioria das respostas. Também os investimentos em *design* e colecções próprias surgiram sem importância perante o volume dos investimentos orientados para a introdução de equipamento de substituição e introdução de novas tecnologias na área fabril.

O estudo comparado da indústria têxtil e vestuário na Grécia, Espanha, Portugal e ex-RDA pela empresa KSA-Kurt Salmon Associates⁽²⁰⁾, concluiu que em Portugal o *design* não é utilizado como variável estratégica e as colecções são pouco orientadas para o mercado (estratégias orientadas para a produção) e com padrões de qualidade baixos. Por outro lado, dado que a maior parte da produção é feita em regime de subcontratação tem sido pouco explorada a área de Concepção e Desenvolvimento do Produto. Segundo Mira Godinho (1990), a maioria das empresas deste sector tem uma ausência de capacidade no domínio da criatividade e do *marketing* limitando-se a produzir a custos mínimos os modelos encomendados. As acções ao nível da qualidade, do *marketing* e da concepção do produto são imprescindíveis para penetrar em segmentos de mercado onde se encontra o maior volume de vendas. "O mercado internacional de confecções tem vindo a perder as suas características de 'mercado de mercadorias' para se transformar em 'mercado de moda'" (Godinho, 1990). Neste estudo, de acordo com algumas das entrevistas realizadas com associações patronais, sindicatos, centros de formação e peritos foi também notória a importância estratégica atribuída à área da Concepção e Desenvolvimento do Produto: "é uma tendência forte que as profissões transversais sejam a *mais valia* do sector. É necessário apostar mais na concepção e na comercialização".

Dos estudos de caso realizados, é interessante notar que apenas quatro empresas (C, D, E, I) apresentam esta área que é normalmente constituída por um Designer e uma ou duas Modelistas. O seu aparecimento é recente na maioria destas empresas e esteve associado ao avanço para estratégias de criação de colecções próprias e, nalguns casos, de marcas próprias. Uma das empresas (empresa I) utiliza de uma forma não permanente os serviços de um estilista estrangeiro com

.....
(20) in ICEP (1994).

imagem e marca reconhecidas internacionalmente, permitindo à empresa tirar vantagens na afirmação das suas próprias colecções e na penetração em determinados segmentos de mercado. As filiais de empresas multinacionais (B, F, H) instaladas em Portugal são unidades produtivas que utilizam os modelos da empresa-mãe. As empresas multinacionais concentram a área de Concepção e Desenvolvimento do Produto e portanto, a filial produtiva apenas planeia a produção tendo por base os moldes e as especificações técnicas do modelo enviadas da empresa-mãe. São empresas que em Portugal não contratam *Designers* ou *Modelistas* nem utilizam estes serviços de uma forma autónoma.

Um outro conjunto de empresas estudadas (G, J), de pequena dimensão, com uma gama de produtos muito pouco diversificada e pouco complexa, uma estrutura organizacional simples e uma gestão muito centralizada no proprietário, não dispõe destas profissões. Nestes casos, o conhecimento profundo do produto e do processo de produção que o empresário detém, a simplicidade do produto e a ausência de estratégias activas face ao mercado parecem ser as causas da ausência de necessidade ou da incapacidade destas empresas integrarem profissionais nesta área, cujas competências estão, de certo modo, presentes na figura do empresário.

A presença e a importância das competências na área da Concepção e Desenvolvimento do Produto não são incompatíveis com a subcontratação. A subcontratação em regime de CMT é naturalmente inibidora desta área pela inexistência da necessidade ou pela própria incapacidade da empresa optar pela prática das colecções próprias. A subcontratação em regime de *etiqueta privada* pode constituir um importante espaço de expansão do *design* e do modelismo na empresa, exigindo competências muito específicas. A estratégia de marcas próprias, por seu turno, é profundamente exigente destas competências.

Na prática, a estratégia de produto e mercado da empresa é o factor de evolução mais determinante das profissões de *Designer* e *Modelista*, quando integradas em contexto industrial, não concorrendo com a mesma importância os factores: configurações tecnológicas, modelos organizacionais e modos de organização do trabalho.

De uma forma geral, consideramos fundamental o desenvolvimento de determinadas competências ao nível dos saberes-fazer técnicos, saberes teóricos e relacionais que possam responder de uma forma mais directa às exigências actuais do desenvolvimento do sector e aos seus factores de evolução.

CONCEPÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO

Necessidades de Competências

- *Pesquisar, seleccionar e analisar informações sobre tendências da moda internacional e nacional, inovação das matérias-primas e acessórios, estratégias da concorrência, necessidades e gostos dos clientes.*
- *Propor novos produtos, por antecipação, à gestão e ao cliente.*
- *Identificar e propor alterações ao produto em função das tendências da procura (quantitativa e qualitativa), do processo de produção e do comportamento das matérias-primas utilizadas.*
- *Identificar e propor alterações ao processo de confecção na fase de teste do produto de acordo com o modelo e as matérias-primas.*
- *Analisar ou determinar o custo do modelo de modo a informar a área comercial e adaptar o produto em função do preço de venda.*
- *Definir os requisitos da qualidade do produto em função da ideia original e das necessidades do cliente.*
- *Cooperar com a área de qualidade para determinação dos standards de qualidade do produto e do processo de confecção; com a área comercial e de marketing para determinar custo/preço do produto e proceder a adaptações ou ao abandono de produtos; com o responsável da produção e/ou com gabinete de métodos e tempos para planear o teste do produto tendo em conta a optimização dos custos, tempos de produção, qualidade e quantidade.*

1.1.2. Área Comercial e de Marketing

A importância crescente das funções da área Comercial e do *Marketing*, no sector em estudo, tem a ver com as próprias características do sector⁽²¹⁾: a quase ausência de estruturas de distribuição próprias nos mercados externos; o desconhecimento

(21) Vide ICEP (1994).

de marcas portuguesas internacionalmente; a pouca orientação para o mercado (estratégias orientadas para a produção); os padrões de qualidade baixos; a dimensão do mercado interno, que é demasiado pequena, para ser capaz de suportar colecções adaptadas à procura local; a orientação comercial para a venda de capacidade produtiva; a estrutura de distribuição a retalho que se apresenta muito fraca; a insuficiente capacidade de promoção dos próprios produtos; a insuficiente capacidade de adaptabilidade e resposta rápida às exigências do mercado; e ainda, o baixo nível de *know-how* no que se refere a *marketing* de marcas.

Neste quadro sectorial, importa distinguir algumas especificidades das empresas estudadas. As empresas de maior dimensão, multiproduto, com uma importante orientação para o mercado (empresas B, E e I), com uma estrutura divisional por mercados geográficos (empresas B e E) e uma estrutura divisional por produtos (empresa I) na área Comercial e de *Marketing*, procuram responder à importância decisiva das pressões comerciais, nomeadamente, no que diz respeito a prazos de entrega cada vez mais curtos, aos ajustamentos permanentes às necessidades dos mercados e à diversidade e complexidade dos seus produtos. As empresas estudadas de pequena dimensão (G e I) não apresentam estratégias comerciais definidas, a estrutura comercial é inexistente ou tem uma expressão muito pouco significativa.

As estratégias de internacionalização das empresas que passam por uma diversificação de mercados de destino e por modos de entrada mais exigentes, do tipo exportação directa com equipa de vendas ou do tipo implantação de um escritório de representação ou filial de vendas, fazem geralmente emergir novas figuras profissionais na área Comercial e de *Marketing* e novas competências às profissões existentes.

Algumas das novas figuras profissionais encontradas são os *Gestores de Mercado*, especializados em determinados mercados internacionais. De uma forma geral, a par das competências técnicas de base dos profissionais desta área exigem-se competências novas:

- saberes-fazer técnicos sobre as especificidades dos mercados internacionais, quer na fase de pesquisa de mercado, quer nas fases de planeamento e coordenação da comercialização;
- saberes-fazer sociais e relacionais orientados para a capacidade de compreensão e integra-

ção em culturas estrangeiras e de relacionamento com vários interlocutores locais (clientes, fornecedores, concorrentes, governo, organismos públicos e privados, comunidade local);

- saberes teóricos mais abrangentes, nomeadamente línguas estrangeiras, política internacional, *marketing* e comércio internacional.

Ainda concorrem para uma possível especialização das competências, o desenvolvimento de estruturas divisionais por produtos e por mercados geográficos. No primeiro caso, o conhecimento das especificidades do produto é a competência fundamental enquanto, no segundo caso, passa a ser o conhecimento dos mercados-alvo da internacionalização. A especialização de competências e a autonomia são normalmente elevadas, na medida em que estas divisões funcionam como sub-unidades organizativas quase autónomas e normalmente coordenadas por uma direcção própria que assume um conjunto de objectivos estratégicos e operacionais.

Em empresas que desenvolvem uma estrutura deste tipo, a necessidade de orientação para o cliente conduz a alguma flexibilidade dos processos de trabalho e dos comportamentos e à difusão da capacidade de interligação interna, entre a área da Concepção do Produto e a área Comercial e de *Marketing*, e de interligação externa, com centros criadores e difusores de moda, nacionais e internacionais, com clientes e fornecedores.

Nalguns casos, ainda muito diminutos, a existência da figura profissional do *Gestor de Produto* tem um importante papel de interligação interna. Este profissional, emergente neste sector, intervém na selecção dos materiais e na elaboração das colecções, na observação da concorrência e das tendências da moda, na negociação com os interlocutores do mercado e na promoção do produto e da imagem da empresa junto do cliente.

Tendo em conta as transformações em curso no sector, importa salientar as competências fundamentais ao seu desenvolvimento, no âmbito da área Comercial e de *Marketing*:

COMERCIAL / MARKETING

Necessidades de Competências

- Actualizar-se sobre as evoluções dos produtos tendo em conta as tendências da moda e as inovações das matérias-primas.

- Realizar ou mandar realizar estudos necessários sobre mercados estrangeiros a fim de detectar diferenças de comportamento dos clientes e diferenças de funcionamento dos mercados.
- Recolher informações e manter-se actualizado sobre manifestações comerciais em Portugal e no estrangeiro.
- Calcular riscos económicos, financeiros, comerciais e políticos sobre novos clientes e mercados e tendo em conta o grau de acessibilidade dos mercados.
- Estabelecer para a exportação, pressupostos anuais de vendas, de gastos comerciais e de funcionamento dos serviços.
- Participar na selecção de materiais e na elaboração das colecções tendo em conta exigências do mercado-alvo em design, qualidade e preço de venda.
- Desenvolver campanhas de publicidade e seleccionar os meios de comunicação necessários e adequados à estratégia comercial.
- Calcular riscos para prever a saída de novos produtos melhorando os prazos de reacção da empresa e propondo a inclusão na gama, de produtos novos e o abandono de produtos existentes.
- Coordenar com as áreas de Concepção e Desenvolvimento do Produto, da Qualidade e da Produção, no sentido de assegurar o respeito pelo design e pela qualidade requeridos pelo cliente, ao menor custo possível e no prazo de entrega estabelecido.

1.1.3. Área da Qualidade

Segundo o relatório Perfis Sectoriais (ICEP, 1994), a indústria do vestuário em Portugal revela uma fraca implantação da organização da qualidade sendo a qualidade final do produto obtida com elevados custos.

Ainda o estudo comparado da indústria Têxtil e Vestuário na Grécia, Espanha, Portugal e ex-RDA pela empresa KSA-Kurt Salmon Associates⁽²²⁾ concluiu pela necessidade de melhorar a qualidade dos materiais utilizados nos produtos do vestuário da indústria portuguesa.

O estudo da Oficina de Economia (1992), demonstrou que a qualidade dos produtos constituía o factor mais decisivo para a tomada de decisão dos clientes, logo seguido do preço e do

design dos produtos. Na indústria do vestuário portuguesa, os investimentos na implementação de sistemas da qualidade surgiram em terceiro lugar após os investimentos em equipamento de substituição e novas tecnologias na área fabril. Os factores de competitividade da indústria portuguesa de vestuário num contexto internacional são, segundo o estudo, cada vez mais factores de natureza intangível como a qualidade. As crescentes exigências de qualidade a esta indústria trazem implicações profundas na estrutura de qualificações dominante (mão-de-obra não qualificada ou semi-qualificada) e nas competências técnicas requeridas de uma forma transversal a várias profissões.

É importante referir ainda que um diagnóstico à organização da qualidade nas indústrias têxtil e do vestuário realizado pelo CITEVE (1992: 33-4), ao qual responderam 47 empresas de confecções num total de 224 empresas, permitiu constatar as seguintes situações:

- a inexistência de uma política, organização e objectivos da qualidade estabelecidos na generalidade das empresas;
- inexistência de acções de carácter permanente e planeado com o objectivo de assegurar a qualidade do produto ao mais baixo custo;
- a qualidade do produto final é adequada e satisfaz o cliente sendo, no entanto, obtida à custa de elevados custos e comprometendo eventualmente os prazos de entrega;
- inexistência, em muitos casos, de uma clara definição de especificações por parte dos clientes;
- inexistência de actividades permanentes de análise de problemas e defeitos com vista ao desencadeamento de acções correctivas;
- carência de pessoal técnico especializado sendo as necessidades de formação na área da Qualidade evidentes. Segundo os dados do inquérito aplicado, a maioria dos profissionais envolvidos na qualidade não possuem formação específica para esta área - 51% dos chefes de controlo da qualidade, 54% dos controladores, 76% dos analistas e 91% dos outros profissionais com responsabilidades no controlo da qualidade. A formação específica nesta área é na maioria dos casos dada internamente (CITEVE: 1992:19).

(22) in ICEP (1994).

As conclusões obtidas com os estudos de caso deste trabalho permitem confirmar os resultados referidos. A maioria das empresas possui um controlo da qualidade pouco sofisticado e apenas uma está certificada e uma outra está em processo de certificação. Duas empresas (C, F) realizam um controlo da qualidade ao nível da recepção das matérias-primas através de testes às propriedades das matérias-primas e controlo visual. A maioria das empresas faz o controlo visual e dimensional das matérias-primas, dos produtos semi-acabados e acabados ao longo do processo produtivo por controladoras da qualidade, que ocupam determinados postos de trabalho de inspecção (revista) dos produtos e/ou por controladoras da qualidade que assumem a responsabilidade por uma determinada fase do processo produtivo.

A prática de auto-controlo é ainda muito diminuta na grande parte das empresas estudadas. Na empresa que apresenta uma organização da produção em grupos de trabalho (*semi-autónomos*) a responsabilização pela qualidade do produto é assumida pelas próprias costureiras, chefes de equipa e encarregadas de grupo. O auto-controlo da qualidade constitui um passo importante na melhoria da qualidade e no enriquecimento das profissões da produção. Por outro lado, fazer da qualidade um objectivo colectivo é pedir à costureira que revele não somente os defeitos do produto no seu posto de trabalho mas também os defeitos a montante (matéria-prima, corte, preparação da costura e costura). O objectivo neste caso é que o grupo atinja os mínimos defeitos. De acordo com o estudo da indústria de vestuário em França⁽²³⁾ que revelou algumas destas práticas, os efeitos positivos são: permitir encontrar um erro repetitivo antes deste reproduzir-se num número elevado de peças; permitir uma rectificação do defeito antes que a elaboração do produto se tenha tornado muito onerosa; evitar operações suplementares inúteis.

Na empresa que se encontra em fase de implementação da sua certificação (empresa B) é interessante notar a importância estratégica da existência de um técnico de qualidade, recentemente contratado, com uma função de assessoria à Administração, com responsabilidades na defi-

nição e implementação dos procedimentos da qualidade de acordo com a legislação específica e assumindo um papel de interligação funcional, através da criação e animação de grupos de trabalho transversais aos vários níveis hierárquicos e áreas funcionais da empresa, estes com responsabilidades na detecção e solução de problemas da qualidade na empresa. Aos profissionais da qualidade na indústria não só são requeridas competências técnicas neste âmbito como competências pedagógicas, relacionais e comportamentais para a sensibilização, envolvimento e formação de todos no objectivo da qualidade.

Uma das entrevistas com um responsável de um Centro de Formação de Gestão Participada do sector revelou, também, a importância estratégica dos profissionais da qualidade para esta indústria no sentido de desenvolverem sistemas de qualidade nas empresas e de "sensibilizarem os próprios industriais".

Mais uma vez a estratégia empresarial (de mercados e produtos) parece ser o factor mais determinante quer na emergência quer no desenvolvimento das profissões da Qualidade. Seguidamente, procura-se inventariar as competências a desenvolver para a organização, implementação e manutenção de um *sistema de qualidade* que permita garantir a qualidade do produto sem aumento dos custos de produção.

QUALIDADE

Necessidades de Competências

- *Seleccionar e integrar informações técnicas de modo a assistir a Direcção-Geral na definição da política e sistema de qualidade da empresa, sua comunicação interna e atribuição de responsabilidades.*
- *Analisar e sintetizar informações técnicas e organizacionais para definir, pôr em prática e acompanhar os procedimentos para o controlo da qualidade em várias fases: revisão dos contratos, concepção do produto, aprovisionamento dos materiais, produção (produtos semi-acabados e acabados, processo, meios de produção e operações), manuseamento, armazenagem, embalagem, expedição e assistência pós-venda.*

(23) Ministère du Travail et des Affaires Sociales (1996), *L'Habillement*, Collection Prospective-Formation-Emploi, Paris, La Documentation Française, p.438.

- Identificar as não conformidades, deduzir com lógica as causas, definir acções correctivas e preventivas.
- Fazer inferências a partir da lei geral de modo a aplicá-la na situação específica, nomeadamente para definir e implementar procedimentos.
- Redigir normas e regras de modo a elaborar e a manter actualizados os procedimentos para o controlo da documentação do sistema de qualidade e os registos da qualidade.
- Conceber e aplicar auditorias da qualidade à empresa.
- Identificar necessidades de formação e propor acções de (in)formação específica em qualidade ou em áreas determinantes para a qualidade.
- Participar na melhoria dos procedimentos de produção e da organização da produção (recursos humanos e materiais).
- Animar e dirigir equipas de controladores da qualidade e equipas multifuncionais com responsabilidades na melhoria dos padrões de qualidade na empresa.

1.1.4. Área da Produção

- **Costureira Polivalente**
(em grupos semi-autónomos)
- **Costureira de Amostras**
- **Costureira Polivalente**
(em linha de produção)

Estas profissões apresentam, na generalidade, tendências de crescimento/emergência apesar de algumas especificidades derivadas dos factores de evolução que estão em causa, designadamente:

- a adopção de estratégias de criação de modelos e/ou de marcas próprias por parte das empresas, pode conduzir à emergência da profissão de *Costureira de Amostras*, situação que não se verifica nas empresas totalmente subcontratadas em regime de CM ou de CMT;
- a existência de modos de organização do trabalho do tipo *taylorista* ou *neo-taylorista* conduz à necessidade da profissão de *Costureira Polivalente* (em linha de produção), um profissional com capacidade para assumir vários postos de trabalho na linha de produção, como forma de colmatar o elevado absentismo registado e de responder à crescente complexidade dos produtos em fabricação. O crescimento desta profissão revela-se, no entanto, pontual pois o princípio da organiza-

ção do trabalho continua a ser a parcelização e a especialização das funções, o que limita a polivalência. Por outro lado, existe um risco de desqualificação inerente ao facto de integrar um profissional polivalente num sistema de trabalho por natureza pouco qualificante.

- a experiência de modos de organização do trabalho do tipo *pós-taylorismo*, com a criação de grupos *semi-autónomos*, conduz a um crescimento/emergência da profissão de *Costureira Polivalente* a par de uma transformação qualificante, na medida em que passam a ser integradas na função, para além do corpo de actividades nucleares, um conjunto de actividades e competências novas.

No quadro das opções pelo *neo-taylorismo*, as experiências de alargamento de tarefas e de rotação de funções são muito pontuais ao nível das linhas de produção. Quando é posto em prática, normalmente não ultrapassa a especialização do produto (linha de produção de casacos, calças, etc.) mudando a máquina/operação a executar, pelo que o alargamento é realizado entre tarefas muito semelhantes. Denota-se uma grande resistência da parte dos executantes à mudança de posto de trabalho. Da parte da gestão da produção, este recurso tem por objectivo principal responder às ausências derivadas do elevado absentismo. A polivalência é entendida apenas em sentido restrito, horizontalmente, e pondo em causa a necessidade de reduzir custos e tempos de trabalho, o que é conseguido na maioria das empresas pela parcelização das tarefas.

As possibilidades de enriquecimento de funções são visíveis com a criação da área de confecção de amostras: execução de todas as operações de confecção, variedade de máquinas de costura e variedade de produtos. Denota-se a exigência de competências mais complexas do tipo, como a capacidade de planejar a montagem dos componentes e acessórios e de competências novas, não exigíveis à mesma profissão quando integrada numa linha de montagem, do tipo, capacidade de ter iniciativa e criatividade na procura de soluções, e a capacidade de trabalhar em conjunto com a modelista (na adequação do modelo e dos moldes à confecção) e de controlo da qualidade do produto.

No quadro da opção *pós-taylorista*, o surgimento de grupos *semi-autónomos* contempla normalmente formas variadas de organização do traba-

lho no seio do grupo: rotação, alargamento e enriquecimento de tarefas. Estes grupos *semi-autónomos* comportam as seguintes atribuições: definir e dividir as tarefas entre os seus membros; controlar e coordenar as suas próprias actividades; dispor da informação necessária para a autonomia na planificação e controlo. Esta forma de organização do trabalho tem virtualidades ao nível das qualificações (Kovács et al, s.d.: 71):

- introduz uma nova profissionalidade a nível operacional, com exigências de autonomia e de criatividade além de um nível de formação de base e inicial mais elevado;
- responsabilização dos operadores e necessidade de compreensão dos mecanismos técnicos e do processo produtivo;
- aumento da importância da formação derivada do trabalho variado e alargado.

Para além da exigência de competências técnicas de nível mais complexo como o conhecimento da confecção do produto completo, da regulação e afinação de uma maior variedade de máquinas e capacidade de controlar a qualidade do produto, são exigidas competências novas associadas ao trabalhar em grupo, contrariamente à profissão *costureira de amostras* cujo trabalho se mantém normalmente individual.

A opção pelo modelo *pós-taylorista* está normalmente associada a adopção pela empresa de pequenas séries e à crescente diversidade de modelos em produção. Para além dos *grupos semi-autónomos*, as empresas tendem a introduzir sistemas de gestão da produção assistida por computador e sistemas de transporte aéreo que, em conjunto, permitem reduzir os problemas de distribuição e circulação de produtos e melhorar a definição das prioridades de produção.

Neste quadro, importa sistematizar as necessidades de competências decorrentes das transformações em curso:

PRODUÇÃO

Necessidades de Competência

- Medir, comparar e arrumar dimensões e formas por simulação em computador de modo a definir e ajustar o plano de corte.
- Interpretar e memorizar dados, símbolos e códigos relativos às especificações dos modelos, às prioridades da produção, ao indicador de

eficiência de aproveitamento da matéria-prima e aos programas das máquinas.

- Identificar as matérias-primas e suas características.
- Adaptar as máquinas e o gesto técnico às operações de corte, montagem e acabamento, às matérias-primas e aos modelos.
- Definir as sequências das operações.
- Inventariar e propor soluções para possíveis erros.
- Adaptar-se à diversidade de máquinas, matérias-primas e modelos.
- Trabalhar em equipa (cooperar para objectivos comuns).
- Responsabilizar-se pela qualidade e quantidade do trabalho individual.

1.2. Profissões em Transformação

Área da Concepção e Desenvolvimento do Produto

- Designer
- Modelista / Modelador (em CAD)

Área do Planeamento da Produção

- Agente de Métodos e Tempos

Área da Produção

- Costureira
- Chefia Directa

Área da Manutenção

- Técnico de Manutenção de Máquinas de Confecção

Área da Gestão

1.2.1. Área da Concepção e Desenvolvimento do Produto

- Designer
- Modelista / Modelador (em CAD)

A introdução de novas tecnologias na área da concepção e desenvolvimento do produto parece induzir nas profissões de *Designer* e de *Modelista* um efeito de transformação.

A concepção assistida por computador (CAD) veio alterar o instrumento de trabalho e a forma de trabalhar do *Designer*, no entanto, a actividade de criação não é modificada. Pode mesmo ser ampliada

graças às potencialidades desta tecnologia: as bases de dados de modelos já realizados, de tecidos, de tempos e de preços permitem multiplicar e simular as combinações, num tempo muito reduzido. A separação entre o emprego de modelista e o de modelador surge numa situação em que a dimensão da empresa e o número de encomendas, conduziu a uma maior divisão do trabalho. Como Dubois (1988) refere, a separação destes empregos permite responder melhor aos constrangimentos da produção em determinados períodos do ano de maior produção, podendo noutros períodos conduzir a um excedente de mão-de-obra. Por outro lado, as fronteiras entre estes empregos são profundamente atenuadas em determinados contextos profissionais (empresas de média dimensão, por exemplo) e em casos em que a modelista utiliza os sistemas de modelagem e gradação automática. O sentido da transformação da profissão de Modelista tende a ser qualificante, na medida em que, se assiste ao predomínio das actividades de manipulação de informação a par de uma supressão gradual das actividades de transformação física, valorizando algumas das competências convencionais desta profissão e fazendo emergir novas competências no domínio das novas tecnologias, com vantagens na rapidez e na precisão das alterações dos modelos e na resposta às necessidades dos clientes.

1.2.2. Área do Planeamento da Produção

• Agente de Métodos e Tempos

A área de Métodos e Tempos tem-se desenvolvido devido à necessidade de aumentar a produtividade, reduzindo ao mínimo os custos ligados à produção. O surgimento de novas matérias-primas, novos produtos e novas tecnologias torna necessário o aperfeiçoamento e a rendibilização das técnicas de produção.

O Agente de Métodos e Tempos procura melhorar os métodos de trabalho, estabelecer tempos para as operações (definir normas de produtividade e de rendimento do pessoal) e diminuir os custos de produção. A tendência observada passa por uma valorização da componente de métodos em detrimento da componente de tempos, tendo em conta a qualidade de vida no trabalho, a adequação dos modos operatórios à crescente diversidade e complexidade dos produtos em fa-

bricação e à crescente necessidade de cumprir prazos de entrega cada vez mais curtos.

Nas empresas em que o modo de organização do trabalho é do tipo *pós-taylorista*, com o desenvolvimento de grupos de trabalho, verifica-se a intervenção do grupo na distribuição de tarefas, na definição de métodos e no controlo da qualidade. Neste caso, o conteúdo funcional da figura profissional de Agente de Métodos e Tempos pode ser, em grande parte, transferido para o Chefe de Produção e/ou para a Encarregada de cada grupo, normalmente uma Costureira, que sofre um efeito qualificante. Pode ainda ocorrer uma agregação do conteúdo funcional do Agente de Métodos e Tempos na área de Planeamento da Produção onde a introdução de sistemas informatizados de gestão da produção permite definir e classificar as prioridades de produção, as características do modelo, os métodos e os tempos atribuídos, com uma difusão transversal da informação a toda a empresa em tempo real. Desta forma, salientamos algumas das competências mais exigíveis a este profissional no quadro das alterações detectadas, sobretudo ao nível das tecnologias e dos modos de organização do trabalho.

PLANEAMENTO DA PRODUÇÃO

Necessidades de Competências

- *Propor modificações dos métodos de fabrico com o objectivo de melhorar a produtividade e a qualidade.*
- *Examinar o produto que não se apresenta dentro das normas e procedimentos de qualidade previamente definidos e documentados.*
- *Desenvolver acções correctivas (novos métodos, avaliação de tempos, substituição de postos de trabalho em função das características dos operadores, da tecnologia e do produto), em tempo real para responder a deficiências encontradas.*
- *Conhecimentos sobre novas tecnologias associadas à prática da gestão integrada (especificamente no respeitante a novos softwares aplicados à cronometragem de tempos — homem/ operação/máquina).*
- *Capacidade de cooperar e trabalhar em equipa com outras áreas, nomeadamente a área da Qualidade, da Concepção e Desenvolvimento do Produto e do Planeamento e Controlo da Produção (previsão dos custos dos novos produtos).*

1.2.3. Área da Produção

• Costureira

A introdução de novas tecnologias na fase da montagem, introduz importantes alterações no conteúdo funcional das costureiras, nomeadamente na variedade das tarefas e na autonomia e, portanto, nas competências técnicas requeridas. Segundo Dubois (1988), na máquina de costura convencional (de controlo manual), a costureira tem tarefas variadas: manutenção, regulação da máquina, transformação e manipulação do produto, vigilância do trabalho e controlo da qualidade. Nas máquinas semi-automáticas, estas tarefas mantêm-se, em parte, a cargo da costureira. Pelo contrário, nas máquinas de costura automáticas a variedade das tarefas deixa de existir: a tarefa essencial passa a ser aprovisionar a máquina, pois as operações de costura e de extracção são todas automáticas e a operadora não regula nem programa a máquina, tarefa que passa a ser apenas da responsabilidade de técnicos especializados. Para Dubois (1988: 112), há uma alteração profunda na natureza das tarefas realizadas pela costureira, afirmando o autor que "a operadora de uma máquina de costura convencional é ainda uma costureira, mesmo se ela é incapaz de montar uma peça de vestuário completa; a operadora sobre o autómato já não tem nada a ver com esta profissão". Por outro lado, a autonomia das costureiras quanto aos seus modos operatórios, tempos de trabalho e ao controlo da qualidade é condicionada pelas tecnologias. Assim, numa máquina de costura de controlo manual, a operadora tem uma certa autonomia para definir os seus modos operatórios, autonomia que cresce com a qualificação da própria costureira. Numa máquina de costura automática, a autonomia da operadora desaparece na medida em que as operações efectuadas são muito simples. Quanto aos tempos de trabalho, estes são normalmente atribuídos à costureira, que numa máquina de costura de controlo manual pode ter uma certa auto-

nia. Pelo contrário, numa máquina de costura automática, esta autonomia desaparece, na medida em que os tempos de trabalho são atribuídos em função da capacidade da máquina, indicada pelo fabricante. "A operadora terá de adaptar o seu ritmo ao ritmo do autómato" (Dubois, 1988: 114). Relativamente ao controlo da qualidade (regularidade dos pontos, respeito pelas distâncias, tolerâncias, etc.), este está muito dependente da costureira numa máquina de costura de controlo manual enquanto numa máquina de costura automática a operadora não pode intervir nesta área e, portanto, a qualidade depende mais da regulação e do bom funcionamento da própria máquina.

Segundo Dubois (1988), a introdução das novas tecnologias na costura no sentido de uma maior automatização das operações menos complexas e mais exigentes em mão-de-obra, introduz uma desqualificação do trabalho da costureira, pois a variedade de tarefas e a sua autonomia são reduzidas.

• Chefe de Linha ou de Grupo

Um dos constrangimentos do desenvolvimento estratégico desta indústria, referido em estudos sobre esta matéria⁽²⁴⁾ são as carências da qualificação ao nível das chefias directas, designadamente de competências técnicas, de gestão, de utilização das novas tecnologias e processos de produção e de competências sociais e relacionais. Os resultados do inquérito aplicado no âmbito do estudo da Dares (1993)⁽²⁵⁾ sobre a organização e condições de trabalho e as novas tecnologias na indústria do vestuário em França, revelaram que o peso do controlo hierárquico aumentou desde 1984. De acordo com um estudo mais recente⁽²⁶⁾, no grupo das empresas com uma organização da produção que põs em segundo plano a lógica custo-minuto e que põs em prática os *grupos semi-autónomos*, o papel de controlo das chefias não desaparece mas dá parcialmente lugar ao da formação e ao de controlo da qualidade, assim como, à coordenação das prioridades

(24) Oficina da Economia (1992); Godinho (1990); Cannel (1993); Cannel (1994).

(25) in Ministère du Travail et des Affaires Sociales (1996), *L'Habillement*, Collection Prospective-Formation-Emploi, Paris, La Documentation Française, p.438.

(26) Ministère du Travail et des Affaires Sociales (1996), *L'Habillement*, Collection Prospective-Formation-Emploi, Paris, La Documentation Française.

de produção entre os grupos segundo o planeamento e ao acompanhamento sistemático das peças recebidas, do processo de produção, dos atrasos e das peças saídas.

Um relatório recente da Confederation of British Industry (1993)⁽²⁷⁾ fez referência a dois modelos de supervisão, o supervisor 'tradicional' e o supervisor 'gestor'. As características do supervisor 'tradicional' são muito semelhantes à do supervisor directo encontrado nos estudos de caso efectuados neste trabalho, nomeadamente:

- receberam pouca ou mesmo nenhuma formação;
- tendem a gerir o trabalho por inspecção e direcção;
- o seu envolvimento no controlo da qualidade é geralmente limitado à verificação e inspecção em vez de associado à gestão da qualidade total;
- a sua contribuição para o planeamento e programação do trabalho é apenas no cumprimento do programa e na distribuição do trabalho.

Segundo Cannell (1994), a indústria Têxtil e do Vestuário para se manter competitiva deve repensar o papel das chefias de primeira linha - "raramente há supervisores tecnicamente competentes, em particular nos subsectores a jusante da cadeia produtiva" (Cannell, 1994:72). Estes estudos, revelam quatro competências críticas para a função de chefia, designadamente:

- liderança técnica - competência técnica para utilizar e explorar a tecnologia.
- gestão dos processos - a capacidade para aplicar as técnicas de produção modernas requer uma visão do processo de produção e uma compreensão do contributo da sua secção para o todo.
- gestão das pessoas - ser capaz de criar um ambiente positivo e assumir responsabilidades nas áreas de recrutamento, motivação, comunicação e disciplina.
- formação e desenvolvimento - identificar e potencializar as competências necessárias às actividades, o que implica ter competências a nível pedagógico e de aconselhamento para participar na identificação das necessidades de formação inicial e contínua.

O estudo da Oficina de Economia (1992) sobre a indústria do vestuário em Portugal, referiu as carências ao nível da qualificação das chefias, nomeadamente das suas capacidades de gestão, como um dos constrangimentos ao seu desenvolvimento estratégico.

De acordo com as conclusões de Mira Godinho (1990), a melhoria da qualificação técnica dos gestores e dos responsáveis pelas linhas de produção joga um papel central no aumento dos índices de produtividade desta indústria. Também as entrevistas realizadas com os responsáveis de uma Associação Empresarial e de um Centro de Formação Profissional de Gestão Participada, revelam o novo papel das chefias no domínio das novas tecnologias de produção e de planeamento e controlo: "as chefias directas e intermédias deixam de ser controladores para passarem a ser técnicos e têm de possuir um bom domínio da informática". A maioria dos estudos de caso realizados, revela que a chefia de linha tem muitas das características do supervisor tradicional. As excepções dizem respeito às empresas que introduziram uma organização por células da produção (H, I) ou que concretizaram a experiência do trabalho em grupos semi-autónomos (F), modelos de organização do trabalho e da produção mais exigentes à chefia de linha ou de grupo, quer em competências técnicas, quer em competências sociais e relacionais. A adopção de modos de organização do trabalho assentes no princípio da função e não da tarefa que promovem uma maior responsabilização e autonomia, sobretudo a nível operacional, constitui um importante factor de evolução desta profissão. Igualmente, as estratégias empresariais no sentido da redução da dimensão das séries e da diversidade da oferta, têm repercussões nas competências da chefia directa. Estes factores concorrem para a necessidade de uma competência técnica de base mais alargada e de nível mais elevado, ao nível das matérias-primas e dos produtos em fabricação, no âmbito das novas tecnologias de confecção e de gestão (da produção, de custos, de stocks) e no controlo da qualidade. Concorrem também para a necessidade de saberes-fazer sociais e relacionais como a capacidade de comunicar com vários interlocutores, de animar e gerir equipas, de responsabilizar e de promover a participação para os objectivos da empresa.

.....

(27) *Focus on the First Line. The Role of the Supervisor* (1993), Confederation of British Industry.

São vários os factores de evolução que concorrem para a transformação do papel da chefia directa, sendo de destacar os modelos organizacionais e a introdução de novas tecnologias na produção e na gestão da produção. Neste quadro, pretendemos identificar as competências mobilizáveis à chefia directa do sector do vestuário, capaz de responder às exigências que na empresa ou por constrangimento da evolução externa, vão surgindo.

CHEFIA DE LINHA OU DE GRUPO (PRODUÇÃO)

Necessidades de Competências

- *Planear e organizar o trabalho de acordo com os recursos humanos disponíveis e o plano de produção; distribuir o trabalho de acordo com as motivações e capacidades de cada um.*
- *Executar as operações do processo de confecção: corte, costura e acabamento.*
- *Autonomia e responsabilidade pelos objectivos de quantidade e qualidade do produto atribuídos à linha ou ao grupo.*
- *Tomar iniciativa perante situações novas e procurar soluções.*
- *Animar e motivar o grupo.*
- *Adaptar-se a mudanças de tecnologia, de produto, de matérias-primas e de organização do trabalho.*
- *Trabalhar em equipas multifuncionais, nomeadamente com o planeamento da produção e a qualidade.*

1.2.4. Área da Manutenção

• Técnico de Manutenção de Máquinas de Confecção

A introdução de novas tecnologias na produção - máquinas programáveis, semi-automáticas e automáticas - traz implicações ao nível dos saberes-fazer técnicos e teóricos exigíveis a estes profissionais nos domínios da electrónica e da programação. A presença de tecnologias diversas e de bases tecnológicas diferenciadas implica a adaptação permanente dos modos de manutenção e exige um conjunto de competências técnicas de base mais ampla, abrangendo conhecimentos de mecânica, electricidade e electrónica.

As exigências de qualidade do produto ao mais baixo custo requerem destes profissionais, uma capacidade de sensibilizar e transmitir conheci-

mentos aos operadores da produção no âmbito da conservação (lubrificação e limpeza) e da regulação de máquinas e equipamentos e uma capacidade de interligação funcional, em especial com as áreas de Métodos e Tempos e da Qualidade. A diversidade e a crescente complexidade de produtos em fabricação é igualmente um factor determinante da transformação desta profissão: são necessárias competências técnicas mais profundas ao nível da tecnologia de confecção e das especificidades das matérias-primas e dos produtos em fabricação, no sentido da afinação, manutenção e programação adequadas das tecnologias utilizadas.

Por outro lado, as hipóteses de externalização - assistência técnica através de fornecedores e/ou representantes - ou de incorporação da manutenção preventiva ao nível do trabalho dos operadores da produção, poderão alterar a tendência da procura destes profissionais e a área dominante da sua intervenção na empresa (orientação para a manutenção reactiva - reparação e modificação dos elementos das máquinas). Com base nos estudos de caso, constatou-se que há uma tendência à integração dos procedimentos de conservação nas tarefas do operador, no posto de trabalho, com recurso a ferramentas de uso geral e com apoio das instruções da manutenção.

Tendo em conta os factores de evolução desta profissão - exigências da qualidade do produto, novas tecnologias e alterações dos modos de organização do trabalho - salientamos as principais necessidades de competências:

MANUTENÇÃO

Necessidades de Competências

- *Introduzir dados no computador com o objectivo de seleccionar programas ou de programar equipamentos e máquinas.*
- *Trabalhar em equipa com a áreas da Produção, Qualidade e Planeamento da Produção.*
- *Sensibilizar e transmitir conhecimentos no âmbito da conservação e regulação das máquinas e equipamentos.*
- *Comunicar de modo a transmitir informações técnicas nomeadamente ao Controlo da Qualidade.*
- *Conhecimentos de mecânica, electricidade e electrónica.*
- *Conhecimentos dos valores normalizados da qualidade dos produtos, específicos à empresa.*
- *Conhecimentos das normas de higiene e segurança no trabalho.*

1.2.5. Área da Gestão de Topo e da Gestão da Produção

O sector do vestuário é caracterizado pelo predomínio das empresas de pequena e média dimensão, de gestão familiar e centralizada na figura do empresário. "O patrão das empresas de confecção é como um patriarca à cabeça da sua empresa. Nas pequenas empresas, no centro do núcleo dirigente, constituído essencialmente pela sua própria família, ele toma as decisões importantes e ocupa-se das questões financeiras. (...) O carácter familiar do grupo dirigente é menos aparente nas médias e grandes empresas, mas raramente está ausente" (Dubois, 1988:15).

Nos estudos de caso efectuados, foi possível distinguir basicamente dois grupos de empresas com características diferentes: as empresas portuguesas e as filiais de empresas estrangeiras.

No primeiro caso, encontramos empresas de dimensão muito reduzida, estrutura muito simples (em sol) em que o empresário coordena e controla todas as actividades da empresa muito directamente, nomeadamente a produção (actividade principal), as finanças e a área comercial, quando esta existe (empresas G e J). Encontramos também neste grupo, empresas cujo crescimento da sua actividade ao longo do tempo levou a que uma gestão familiar e fortemente centralizada desse lugar, progressivamente, a uma gestão profissionalizada com a presença de quadros médios e superiores especializados por funções - produção, comercial, administrativo e financeiro, pessoal (empresas A, C, D e E) - em que, normalmente, o controlo accionista permanece na família fundadora da empresa e é mantida uma cultura de gestão familiar. Temos ainda casos (empresa I) em que, pela dimensão, complexidade da actividade e partilha de controlo accionista com outras entidades nacionais ou estrangeiras ou, simplesmente, pela ausência de uma história de empresa ligada a uma história de família, a gestão é mais profissionalizada, assumida por quadros médios e superiores, especializados em determinados domínios de actividade.

No segundo caso, o das filiais de empresas estrangeiras (empresas B, F e H), a gestão de topo e das funções estratégicas para o desenvolvimento da empresa são assumidas normalmente por quadros da empresa-mãe: nacionais do país de origem que vivem em Portugal por longos períodos de tempo, trazendo normalmente as famílias (*expatriados*).

Desta forma, a casa-mãe garante uma coordenação e um controlo estratégico da actividade da filial e procura garantir uma partilha cultural. Praticase um modelo de gestão normalmente importado do país de origem, com adaptações à cultura nacional. A estes gestores são exigidas, para além das competências técnicas, uma capacidade de integração em culturas estrangeiras, de compreensão de modos de vida diferentes e uma apetência para a carreira internacional.

Apesar de um panorama diferenciado de modelos de gestão e de perfis de gestores, as características dominantes da indústria do vestuário em Portugal nesta matéria são normalmente, a gestão familiar, centralizada, resistente à inovação estratégica, tecnológica e organizacional, nomeadamente no sentido da cooperação empresarial, da adopção das novas tecnologias, das reorganizações internas e da formação dos recursos humanos.

A identificação dos factores de evolução destas profissões revela a importância do meio externo às empresas, em especial as exigências dos clientes, as características dos mercados, as condições da concorrência, a intervenção dos fornecedores e dos distribuidores, entre outros aspectos que ganham as especificidades deste sector. Os cargos de gestão de topo ou de nível intermédio, são pela sua natureza e pela amplitude da sua acção, os mais expostos a factores externos à própria empresa.

Por outro lado, os factores internos à empresa são factores de evolução destas profissões mas são de alguma forma determinados pela sua própria acção. Neste sentido, é frequentemente apontada a importância estratégica neste sector das competências de gestão, ao nível da gestão de topo e da gestão intermédia, de modo a direccionar as estratégias de mercados e produtos, as estratégias tecnológicas ou as opções organizacionais. No entanto, procurando reflectir as repercussões que diferentes estratégias empresariais poderão ter nestas profissões, importa especificar algumas situações.

As estratégias que apostam na diferenciação com base na qualidade do produto e do serviço, no *design* e na resposta rápida, exigem da parte da gestão de topo e da gestão da produção uma capacidade de análise do contexto e de interpretação e leitura do mercado, em actualização permanente, uma capacidade de interligação funcional, em especial, com as áreas de Métodos e Tempos, Qualidade e Concepção e Desen-

volvimento do Produto, que expressam uma orientação para o cliente. No caso de uma estratégia com ênfase na automatização do processo, na grande série praticando normalmente duas colecções por ano, em que a prioridade se centra nos custos, a gestão e a gestão da produção estão principalmente orientadas para a produção, exigindo capacidades de selecção, adopção e exploração de tecnologias de produção, de organização e racionalização do trabalho.

Num contexto organizacional que promove os esquemas de enriquecimento de tarefas, de rotação de funções ou de trabalho em grupo, à gestão e à gestão da produção são exigidos novos saberes relacionais e sociais: a capacidade de liderar e gerir equipas, de comunicar com todos os departamentos, de gerir relações com todos os níveis hierárquicos, de descentralizar a tomada de decisão e promover a responsabilização.

Por fim, a inovação tecnológica para a indústria do vestuário e a introdução de novas tecnologias de informação e de automação, na produção, na gestão e na ligação a fornecedores e clientes, implicam cada vez mais competências técnicas de vigilância e gestão tecnológica, sobretudo aos gestores da produção.

É com base neste quadro que identificamos as necessidades de competências ao nível da gestão de topo e da gestão da produção, de importância estratégica para o desenvolvimento do sector:

GESTÃO

Necessidades de Competências

- *Recolher e analisar informação interna e externa à empresa.*
- *Analisar oportunidades e ameaças / forças e fraquezas da empresa.*
- *Prever e antecipar a evolução.*
- *Fazer escolhas, negociar e definir objectivos estratégicos nas áreas financeira, comercial, industrial, qualidade e recursos humanos, nomeadamente:*
 - *seleccionar e adaptar produtos existentes e novos, seleccionar mercados-alvo (nacionais e internacionais), canais de distribuição, política de comunicação e de preços.*
 - *seleccionar e estabelecer alianças estratégicas.*
 - *explorar novas tecnologias de produção para a flexibilização da produção e novas tecno-*

logias de distribuição e comercialização (internet, catálogo electrónico,...).

- *definir a política da qualidade, sua organização e responsabilidades.*
- *definir a organização interna e atribuição de responsabilidades, a política de recrutamento e formação, procurando criar condições para um maior desenvolvimento pessoal e profissional dos recursos humanos.*

GESTÃO DA PRODUÇÃO

Necessidades de Competências

- *Participar na definição da estratégia empresarial.*
- *Pesquisar, seleccionar e analisar (em actualização permanente) a informação sobre técnicas e tecnologias, produtos, matérias-primas e modos de organização da produção e do trabalho, específica à indústria, contextualizando-as na cultura da empresa e da indústria.*
- *Analisar informações sobre a satisfação dos clientes em relação aos produtos, necessidades do mercado e concorrência (produtos, tecnologias e organização da produção).*
- *Negociar, estabelecer com a Direcção-Geral e a sua equipa de trabalho, cumprir e fazer cumprir objectivos de produção em termos de qualidade, quantidade, custos e prazos.*
- *Procurar, estudar e testar soluções técnicas e organizativas adaptadas às necessidades dos clientes (produtos e prazos de entrega) e à crescente variedade e complexidade de produtos e matérias-primas tendo em conta os custos da produção.*
- *Organizar, gerir e mobilizar equipas de trabalho tendo em conta as competências e interesses de cada um e os objectivos de produção.*
- *Analisar hipóteses de subcontratação produtiva, propor superiormente e seleccionar ou participar na selecção de subcontratados em função das suas capacidades produtivas (quantidade, qualidade, prazos de entrega e custo).*
- *Comparar os resultados quantitativa e qualitativamente com os objectivos, analisar desvios e propor medidas correctivas.*
- *Gerir custos de modo a permitir uma gestão analítica.*
- *Participar na definição, implementação e manutenção do sistema da qualidade na área da produção - analisar e propor adaptações do sistema, analisar desvios e propor acções preventivas e correctivas em matéria de qualidade.*

1.3. Profissões em Regressão e Transformação

1.3.1. Área da Produção

- Estendedor
- Riscador
- Cortador

Denota-se uma tendência geral à transformação e regressão destas profissões sendo, no entanto, interessante particularizar as condições em que tal ocorre e os efeitos em cada um dos casos.

Nas empresas em que o modo de organizar o trabalho dominante é do tipo *artesanal*, é visível um efeito de agregação destas profissões. A mesma figura profissional - Cortador ou Costureira - assume ou tem competência para assumir todas estas fases do processo produtivo. Nalguns casos, ainda num sistema de trabalho tradicional em *atelier*, a figura profissional *modista* pode agregar também funções a montante, como o estudo do modelo e o desenho dos moldes, que noutro contexto integram o conteúdo funcional da modelista.

O estendimento e o corte automático quando associados a modos de organização do trabalho *tayloristas* e *neo-tayloristas*, tendem a produzir um efeito duplo de regressão e de desqualificação, na medida em que se regista uma supressão de postos de trabalho e uma limitação do campo de intervenção destes profissionais à alimentação e vigilância das máquinas. Estas tecnologias permitiram diminuir a carga física do trabalho e contribuir para a sua feminização. Nalgumas empresas é posto em prática o alargamento de tarefas entre as áreas do estendimento e corte, um alargamento a tarefas semelhantes que não implica directamente uma qualificação de nível mais elevado ou competências mais complexas.

A introdução de sistemas computadorizados de marcação na área do planeamento de corte tende a alterar o conteúdo da função de riscador. Em sistemas de trabalho sem a presença desta tecnologia são atribuídas à profissão de riscador, tarefas de selecção de moldes *standard* segundo o modelo, posicionamento dos moldes definindo o plano de corte com o objectivo de otimizar a matéria-prima. "Uma colocação eficaz (taxa de utilização das matérias-primas) e rápida exige

muita experiência. É necessário conhecer as técnicas de modelagem e gradação para não os colocar ao acaso: é necessário ter método, ordem, atenção, memória e precisão" (Dubois, 1988:110). No entanto, todas estas tarefas são passíveis de execução através de sistemas computadorizados. No caso do sistema interactivo de marcação, as competências técnicas mobilizadas são basicamente as mesmas da marcação manual apesar do instrumento de trabalho ter mudado, o que implica novas competências técnicas no domínio da tecnologia. Pelo contrário, a introdução de sistemas automáticos de marcação conduz ao desaparecimento da maior parte dos saberes-fazer técnicos do riscador, na medida em que este tem apenas de introduzir certos dados (modelo, tamanhos, etc.) e o sistema dá a marcação óptima.

A par da transformação da profissão de riscador, nalguns casos desqualificante, é visível a tendência de regressão desta profissão, pois estas tecnologias encurtam o tempo de planeamento da produção e reduzem as necessidades de mão-de-obra. Por outro lado, a necessidade de reconversão profissional destes profissionais é evidente quando as opções técnico-organizativas das empresas vão neste sentido.

PRODUÇÃO

Necessidades de Competências

- Medir, comparar e arrumar dimensões e formas por simulação em computador de modo a definir e ajustar o plano de corte.
- Interpretar e memorizar dados, símbolos e códigos relativos às especificações dos modelos, prioridades da produção, ao indicador de eficiência de aproveitamento da matéria-prima e relativos aos programas das máquinas.
- Prestar informação escrita através de códigos e números.
- Trabalhar em cooperação com o planeamento da produção e a área da costura.
- Adaptação a novas tecnologias e capacidade de alternar entre o trabalho manual e a alimentação /vigilância de máquinas.
- Adaptação à variedade da matérias-primas utilizadas.
- Trabalhar em equipa (cooperar para objectivos comuns).
- Responsabilidade pela qualidade e quantidade do trabalho individual.

2. Repercussões dos Cenários no Emprego, nas Qualificações e nas Competências

2.1. Cenários e Repercussões no Emprego e nas Competências

A inventariação de algumas das consequências mais importantes de cada cenário no emprego e nas competências, apresentada nos Quadros 7, 8, 9 e 10 procura ser uma base para discussão e análise com os intervenientes privilegiados do sector nos vários domínios, em especial no emprego e na formação dos recursos humanos, com o objectivo de delinear orientações da política de formação. Estas orientações concorrem para um duplo sentido: o que fazer para que ocorra um determinado cenário e o que fazer se um determinado cenário vier a ocorrer. É também neste duplo sentido, que apresentamos as repercussões/exigências que os cenários de evolução do sector considerados têm sobre a evolução do emprego e das competências.

Uma análise dos referidos quadros, permite destacar as repercussões específicas a cada um dos cenários. Assim, no cenário *Ouro*, salientamos a provável emergência das funções ou de figuras profissionais ligadas à "Gestão da Tecnologia" e à "Gestão das Alianças", associada à difusão de novas tecnologias de concepção, produção flexível, logística automatizada e de comunicação com clientes e fornecedores e à necessidade e capacidade de cooperação, com clientes e fornecedores, com outras empresas e com instituições variadas, no sentido de sustentar a competitividade da empresa ou de facilitar a penetração em determinados mercados.

No âmbito da "Gestão da Tecnologia" as competências poderão ser do tipo (Dankbaar, 1996: 22; Kuhlmann e Reger, 1996: 81):

- saberes-fazer técnicos e saberes teóricos ao nível da tecnologia, como a capacidade de detectar e priorizar tecnologias específicas e relevantes para as necessidades da empresa, a capacidade de fazer uma "fusão" das tecnologias em maturidade com as novas tecnologias e a capacidade de utilizar sistemas tecnológicos de ligação interfuncional, capazes de flexibilizar o processo produtivo e o contacto com clientes e fornecedores;
- saberes-fazer técnicos de gestão, como a capacidade de conceber e implementar uma estra-

tégia tecnológica e de integra-la na estratégia de negócio, com orientação para a qualidade ou outros factores de competitividade, sem ser exclusivamente o preço;

- capacidade de aprendizagem, ou seja, para estabelecer um *interface* das funções e profissões, internamente à empresa e externamente, com clientes e fornecedores e com determinados organismos vocacionados para a actividade de I&D.

No âmbito da "Gestão da Cooperação", em áreas variadas como a tecnológica, I&D, produção, distribuição, finanças e da gestão da informação, as competências exigíveis poderão ser do tipo (Rato, 1993):

- capacidade de seleccionar parceiros e de definir a forma adequada de cooperação, tendo em conta a situação actual de cada empresa e os objectivos pretendidos;
- capacidade de conduzir as negociações do acordo e de elaborar o acordo de cooperação;
- capacidade de implementar o acordo de cooperação e de gerir a cooperação quer a nível interno e externo quer na gestão corrente e na gestão estratégica;
- capacidade de efectuar um adequado acompanhamento e auditoria do desenvolvimento da cooperação.

Ainda no cenário *Ouro*, a importância da interligação permanente da Concepção e Desenvolvimento do Produto, da Produção e do Mercado, poderá proporcionar o desenvolvimento da função e da figura profissional do "Gestor de Produto". Esta figura profissional intervirá na pesquisa de mercado e na análise das tendências de moda, na negociação com os interlocutores do mercado, na selecção de materiais, na elaboração das colecções e na promoção do produto e da imagem junto do cliente.

O desenvolvimento da "Gestão de Recursos Humanos" é importante neste cenário, no sentido de uma intervenção estratégica na empresa, sobretudo na (re)definição de perfis profissionais, na mobilização e valorização de competências que sustentem as estratégias empresariais através do recrutamento, da formação e da política de compensação, na (re)organização do trabalho e na gestão dos processos de reconversão. No cenário *Latão*, a semelhança com a situação

actual do sector, reflecte uma inibição do desenvolvimento das competências quer na produção, onde continuarão a ser requeridos essencialmente os saberes-fazer técnicos limitados à execução das tarefas, quer nas áreas a montante e a jusante. Nos cenários *Bronze* e *Prata*, algumas das repercussões mais específicas são a mobilização das competências de ordem social e relacional exigíveis aos operadores e chefias directas da produção, face à difusão de situações enriquecidas de trabalho e a flexibilidade induzida pela introdução de

tecnologias de produção flexível, e ainda o desenvolvimento de uma reserva de competências nas áreas comercial e gestão da produção, que visa responder por um lado, à necessidade de articulação permanente cliente-empresa, à exploração de oportunidades para definição de colecções em conjunto, à presença activa no mercado internacional (de especial importância no cenário *Prata*), e por outro lado, à necessidade de flexibilizar a produção por forma a responder rapidamente e com uma oferta personalizada ao cliente.

QUADRO 7

*Repercussões Prováveis do CENÁRIO OURO
no Volume e na Qualidade de Emprego e nas Competências*

Repercussões Prováveis no Volume e na Qualidade de Emprego	Repercussões Prováveis nas Competências
• Redução do emprego nas filiais de empresas estrangeiras localizadas em Portugal, pela diminuição do interesse do IDE em Portugal com base nos baixos custos de mão-de-obra. Esta redução do emprego concentra-se em profissões pouco qualificadas da área da Produção. • Aumento do emprego mais qualificado em empresas nacionais na área da Produção e sobretudo, nas áreas a montante (concepção e desenvolvimento do produto) e a jusante (comercialização) e aumento do peso do emprego nas funções de gestão e de apoio à Produção. • Emergência e/ou maior desenvolvimento de figuras profissionais e áreas de ligação interfuncional na empresa e da empresa com o exterior, como a "Gestão de Produto", a "Gestão da Tecnologia" e a "Gestão da Cooperação". • Recurso a formas exteriorizadas de emprego (trabalho ao domicílio e subcontratação para determinadas fases/operações da produção) embora com maior qualidade (emprego em grande parte declarado, criação de micro-empresas, maior qualificação da mão-de-obra, transferência de <i>know-how</i> através de formação, formal ou informal, por parte das empresas contratantes, possibilidades de integração na empresas contratantes, etc.). • Maior importância da mobilidade internacional para quadros e técnicos portugueses, em especial das áreas comercial, <i>marketing</i> e gestão da produção. • Maior peso do emprego de quadros internacionais na empresa, em Portugal e no estrangeiro.	• Maior exigência à capacidade de gestão de topo e intermédia: capacidade de análise do contexto, de definição de estratégias, de reacção e antecipação, de abertura à mudança. Maior exigência de um corpo de competências sociais e relacionais: capacidade de comunicação, de liderança, de gestão de relações internas e externas à empresa. • Maior importância das competências comerciais, sobretudo relativas ao mercado internacional, do tipo: análise da envolvente económica, política e cultural do país; leitura e interpretação dos mercados; selecção dos canais de distribuição; capacidade de adaptação à cultura de outros países. • Necessidade de domínio das línguas estrangeiras, de acordo com os mercados-alvo, para os profissionais directamente ligados à actividade internacional da empresa. • Maior exigência ao nível das competências que potencializam a interligação concepção e desenvolvimento do produto, produção e mercado, mobilizáveis fundamentalmente pelo "Gestor de Produto". • Emergência e importância das competências na área da "Gestão da Tecnologia" e na área da "Gestão da Cooperação". • Desenvolvimento da função "Gestão de Recursos Humanos". • Desenvolvimento da função "Qualidade" e maior exigência das competências no âmbito do controlo da qualidade ao nível da execução. • Tendência à especialização dos profissionais das áreas comercial, <i>marketing</i> e concepção e desenvolvimento do produto, por mercados ou por

produtos, de acordo com a estratégia de especialização/diversificação da empresa.

- **Maior exigência das competências no domínio das novas tecnologias** não só na área da produção como também na logística, nas áreas comercial/marketing e na concepção e desenvolvimento do produto.
- **Competências técnicas de base mais alargada e de nível mais elevado ao nível dos operadores e das chefias da Produção e uma importância crescente das competências sociais e relacionais**, a par de algum risco de desqualificação e de regressão das profissões semi-qualificadas.

QUADRO 8

*Repercussões Prováveis do CENÁRIO PRATA
no Volume e na Qualidade de Emprego e nas Competências*

Repercussões Prováveis no Volume e na Qualidade de Emprego	Repercussões Prováveis nas Competências
• Redução do emprego nas filiais de empresas estrangeiras, localizadas em Portugal, com maior impacto no emprego de profissionais pouco qualificados da Produção. • Aumento do emprego mais qualificado, nas empresas nacionais, na área da Produção (a nível da execução, da gestão intermédia, do planeamento da produção, da programação e manutenção de máquinas e equipamentos) e na área comercial/marketing. • Recurso a formas exteriorizadas de emprego (trabalho ao domicílio e subcontratação para determinadas fases/operações da produção) embora com maior qualidade (emprego em grande parte declarado, criação de micro-empresas, maior qualificação da mão-de-obra, transferência de know-how através de formação, formal ou informal, por parte das empresas contratantes, possibilidades de integração nas empresas contratantes, etc.). • Desenvolvimento da mobilidade internacional para quadros e técnicos portugueses das áreas comercial e marketing e emprego destes profissionais, de nacionalidade estrangeira (<i>Nacionais dos Países Hospedeiros - NPH</i>), na empresa em Portugal e nos países de destino. • Eventual desenvolvimento da mobilidade internacional para gestores e técnicos da produção, da empresa, muito dependente da natureza do investimento realizado no estrangeiro (nomeadamente, filiais de produção).	• Elevada exigência à capacidade de gestão de topo e intermédia: capacidade de análise do contexto, de definição de estratégias, de reacção e antecipação, de abertura à mudança. Maior exigência de um corpo de competências sociais e relacionais (capacidade de comunicação, de liderança, de gestão de relações internas e externas à empresa). • Importância das competências comerciais, nomeadamente da capacidade de articulação cliente-empresa na garantia de uma resposta rápida, da capacidade de pesquisa de oportunidades para a eventual definição de colecções em conjunto com clientes e promoção dessas colecções. Importância das competências orientadas para o mercado internacional do tipo: análise da envolvente económica, política e cultural do país; leitura e interpretação dos mercados; selecção dos canais de distribuição e capacidade de adaptação a culturas de outros países. Necessidade de incorporação de competências ao nível dos mercados-alvo da internacionalização, através do recrutamento de NPH. • Importância das competências de gestão da produção, nomeadamente as de selecção, integração e exploração de tecnologias da produção e da logística, de modo assegurar uma resposta rápida ao mercado (flexibilidade produtiva) e as de exploração de formas de organização do trabalho mais flexíveis, do tipo alargamento, enriquecimento de tarefas e trabalho em grupo.

- **Importância das competências na área de desenvolvimento de novos produtos** em conjunto com clientes e possível emergência ou crescimento da profissão "Gestor de Produto".
- **Desenvolvimento da função "Qualidade"** e maior exigência das competências no âmbito do controlo da qualidade ao nível da execução.
- **Importância crescente da função "Gestão de Recursos Humanos"**.
- **Competências técnicas de base mais alargada e de nível mais elevado, exigíveis aos operadores da produção, a par da regressão e desqualificação das profissões semi-qualificadas.**

QUADRO 9

Repercussões Prováveis do CENÁRIO BRONZE
no Volume e na Qualidade de Emprego e nas Competências

Repercussões Prováveis no Volume e na Qualidade de Emprego	Repercussões Prováveis nas Competências
• Redução do emprego nas filiais de empresas estrangeiras, localizadas em Portugal, com maior impacto no emprego de profissionais pouco qualificados da Produção. • Recurso importante a formas exteriorizadas de emprego (trabalho ao domicílio e subcontratação para determinadas fases/operações da produção) mas com um maior nível de qualidade desse emprego (mais emprego declarado, maior qualificação da mão-de-obra, transferência de <i>know-how</i> através de formação, formal ou informal, por parte das empresas contratantes, possibilidades de integração na empresas contratantes, etc.). • Aumento muito pouco significativo do emprego das profissões da área de concepção e desenvolvimento do produto. • Aumento do emprego mais qualificado, nas empresas nacionais, nas áreas da Produção (a nível operacional, de gestão intermédia, do planeamento da produção, programação e manutenção de máquinas e equipamentos) e nas áreas comercial/marketing.	• Importância das competências de gestão, sobretudo orientadas para a gestão das relações de subcontratação e de exportação. • Exigência de competências comerciais, sobretudo ao nível da capacidade de articulação cliente-empresa na garantia de resposta rápida, da capacidade de pesquisa de oportunidades para a eventual definição de colecções em conjunto com clientes e promoção dessas colecções. • Alguma importância das competências no âmbito do desenvolvimento do produto, não tanto na capacidade de criação de colecções, mas nas capacidades de interpretação das necessidades/gostos dos clientes, de aprendizagem e de iniciativa. • Importância das competências no domínio da exploração das tecnologias da produção e da logística, de modo a assegurar uma resposta rápida ao mercado (flexibilidade produtiva). • Competências técnicas de base mais alargada e de nível mais elevado, exigíveis aos operadores da produção em determinados contextos de trabalho (alargamento e enriquecimento de tarefas) a par de um elevado risco de desqualificação e regressão das profissões semi-qualificadas da produção, pela introdução de tecnologia.

QUADRO 10
Repercussões Prováveis do CENÁRIO LATÃO
no Volume e na Qualidade de Emprego e nas Competências

Repercussões Prováveis no Volume e na Qualidade de Emprego	Repercussões Prováveis nas Competências
• Redução do emprego nas empresas portuguesas do sector (em parte, pelo encerramento de empresas) e nas filiais de empresas estrangeiras localizadas em Portugal com maior impacto nas profissões pouco qualificadas da Produção. • Elevado peso do emprego na produção face ao peso do emprego em funções de gestão, de apoio ou a montante/jusante da produção. • Predomínio do emprego não qualificado: mão-de-obra com baixo nível de qualificação profissional; precarização do vínculo contratual e emprego com carácter sazonal; recurso importante à exteriorização do trabalho através do trabalho ao domicílio e da subcontratação de determinadas fases da produção; importante peso do trabalho clandestino.	• Importância das competências de gestão, sobretudo orientadas para a gestão das relações de subcontratação. • Exigência mínima de competências comerciais e orientadas para a articulação cliente-empresa na garantia de resposta rápida. • Ausência de um corpo de competências técnicas nas áreas de concepção, de planeamento da produção e comercial/marketing, pela ausência total ou parcial de recursos humanos qualificados e elevada centralização no empresário. • Competências técnicas de base estreita e de nível baixo na Produção: destreza manual e saberes-fazer técnicos limitados à execução das tarefas. Elevado risco de desqualificação e de regressão destas profissões.

2.2. Cenários e Repercussões nos Perfis Profissionais e nas Competências

A análise dos perfis profissionais e das áreas funcionais, na perspectiva dos cenários *Prata* e *Bronze*, permite sistematizar algumas das competências exigíveis, concretizar a evolução das competências e dinamizar os perfis profissionais estudados. A análise destes cenários em particular prende-se com o facto destes constituírem situações intermédias perante os dois cenários extremados (o *Ouro* e o *Latão*). Para tal, apresenta-se o Quadro 11, que permite concluir o seguinte:

- as **competências sociais e relacionais** são as competências mais transversais, ou seja, exigíveis à maioria das profissões do sector, em especial a mobilização da capacidade de trabalhar em equipa e de cooperar para objectivos comuns, a capacidade de comunicação, a predisposição para a aprendizagem e a capacidade de adaptação à mudança.
- a importância das **competências de gestão** ao nível da gestão de topo e da gestão intermédia, sobretudo a capacidade de análise do contexto - necessidades dos clientes, condições da

concorrência, novas oportunidades de negócio, análise dos mercados nacional e internacional - a capacidade de reflexão e de planeamento estratégico e a capacidade de implementação e gestão das escolhas comerciais, tecnológicas e organizacionais.

- as competências ao nível da **selecção, adaptação e exploração das novas tecnologias** nas várias fases do processo produtivo - concepção e desenvolvimento do produto, produção, distribuição, comercialização e gestão - implicam competências específicas às profissões consideradas, designadamente:
 - vigilância tecnológica e gestão da tecnologia ao nível da gestão de topo e da gestão da produção (em especial no cenário *Prata*);
 - utilização das novas tecnologias na concepção para o *Designer* e *Modelista*, na produção para a *Costureira Industrial*, na distribuição e comercialização, para os profissionais da área comercial e de *marketing*, na gestão para o gestor de topo, gestor intermédio, chefia directa e ainda para o *Agente de Métodos e Tempos*;
 - adaptação dos modos operatórios ao nível da programação, operação, vigilância e manutenção a máquinas e equipamentos di-

versos e de bases tecnológicas diferenciadas, para as profissões da produção, manutenção e programação.

- as **competências comerciais** de importância crescente não só ao nível dos profissionais destas áreas como também ao nível do gestor intermédio (da produção), da chefia directa, do Agente de Métodos e Tempos e do Técnico da Manutenção, no que concerne à capacidade de garantirem a resposta às necessidades dos clientes em termos de qualidade do produto, prazos e custos. Também são exigíveis ao Designer e Modelista, no que respeita à capacidade de adaptação do produto, de renovação das colecções por antecipação, na compreensão das necessidades dos clientes e na prospecção de novos produtos e novas matérias-primas.

- as **competências ao nível da qualidade** são também cada vez mais exigíveis a todos as profissões: a definição e implementação da qualidade total que envolve directamente a gestão de topo e intermédia e a área da qualidade (Técnico/Responsável da Qualidade); a definição dos requisitos da qualidade do produto que exige um trabalho interfuncional (gestão da produção, Designer e Modelista, Métodos e Tempos, comercial e qualidade); a transmissão dos saberes-fazer e saberes-estar adequados à qualidade do produto e da vida no trabalho que envolve o gestor da produção, a chefia directa, o Agente de Métodos e Tempos e a área da qualidade; a capacidade de auto-controlo da qualidade, cada vez mais determinante ao nível operacional (Costureira) e ao nível da chefia directa.

QUADRO 11

Cenários Prata e Bronze, Perfis Profissionais e Competências-Chave

Competências-Chave		Gestor de Topo	Gestor de Produção	Chefe de Linha ou de Grupo (Produção)	Designer	Modelista	Costureira Industrial	Agente de Métodos e Tempos	Técnico de Manutenção	Director Comercial e de Marketing Gestor de produto/Gestor de Mercado	Técnico de Qualidade
Competências em Gestão	• Análise do Contexto e Planeamento Estratégico	X	X								
	• Adaptação e inovação tecnológica e organizacional	X	X					X			
	• Análise Financeira	X	X							X	X
	• Gestão de Recursos Humanos	X	X					X	X	X	X
Competências Sociais e Relacionais	• Trabalho em equipa e cooperação para objectivos comuns	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	• Capacidade de comunicação	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	• Predisposição para a aprendizagem	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	• Adaptação à mudança	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	• Autonomia e responsabilidade pelos resultados (qualidade e quantidade)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Competências Sociais e Relacionais	• Abertura às ideias dos outros	X	X	X	X	X				X	X
	• Liderança de equipas de trabalho	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	• Cooperação interfuncional - Concepção e Desenvolvimento do Produto/ Planeamento da Produção / Produção / Comercial/ Qualidade	X	X	X	X	X		X	X	X	X
	• Delegação da tomada de decisão	X	X	X							
	• Negociação	X	X	X	X	X		X	X	X	X
Competências em Novas Tecnologias	• Exploração dos sistemas CAD na concepção e desenvolvimento do produto				X	X					
	• Selecção e adaptação das novas tecnologias de produção	X	X					X	X		
	• Exploração das TI no planeamento e controlo da produção	X	X	X				X	X		
	• Exploração das TI na distribuição e comercialização	X								X	
	• Adaptação dos modos operatórios a tecnologias diversas - programação, operação, vigilância, manutenção.			X			X	X	X		
	• Adaptação e exploração das novas tecnologias na garantia da qualidade do produto							X	X		X
Competências a nível Comercial e Marketing	• Análise e prospecção de novos mercados (nacionais e internacionais), produtos e matérias-primas	X	X		X					X	
	• Implementação de uma política comercial activa	X								X	
	• Garantia de resposta às necessidades dos clientes (qualidade, prazo e custo)		X	X	X	X		X	X	X	X
	• Adaptação e antecipação dos produtos às necessidades dos clientes				X	X				X	
Competências em Qualidade	• Definição e implementação de uma política da qualidade total	X	X								X
	• Definição dos requisitos da qualidade do produto em função das necessidades do cliente		X		X	X		X		X	X
	• Transmissão dos saberes-fazer e dos comportamentos adequados à qualidade total		X	X		X	X				X
	• Auto-controlo da qualidade do produto e processo			X		X	X	X	X		

3. Dos Empregos Actuais aos Empregos-Alvo. A Construção de Perfis Profissionais

A construção dos perfis profissionais (Separata) tem por base a análise dos empregos actuais,

específicos e comuns ao sector do vestuário e as possíveis repercussões dos cenários de evolução sectorial considerados.

As figuras profissionais analisadas foram:

- **as específicas** ao sector do vestuário, como sejam: *Designer, Estilista, Criador de Moda, Mo-*

delista, Modelador, Riscador manual, Riscador, Riscador (sistema electrónico de confecções), Estendedor manual, Estendedor mecânico, Talhador manual, Cortador de Tecidos, Costureira-trabalho em série, Costureira Especializada, Costureira Qualificada, Costureira de Amstras (ou Modelos), Costureira de Chapéus, Operador de Máquina de Costura, Preparador, Acabador, Colador, Termocolador, Engomador ou Brunidor, Preseiro, Costureira-trabalho por medida, Alfaiate, Modista, Modista de Chapéus.

- **as comuns** a alguns sectores de actividade, como sejam: Técnico de Manutenção, Agente de Métodos e Tempos e Chefe de Linha (ou de Grupo).
- **as transversais** a alguns sectores de actividade, como sejam: Gestor de Topo, Gestor de Produção, Director Comercial e de *Marketing*, Gestor de Produto e Gestor de Mercado e ainda Técnico de Qualidade.

A construção dos perfis profissionais específicos ao sector (Separata) partiu da agregação das figuras profissionais estudadas, como se pode observar na Figura 13.

Importa salientar também a missão e as tendências de evolução de cada perfil profissional construído.

A missão do perfil profissional do *Designer* de Vestuário abrange a concepção e o desenho de novas formas de vestuário destinados a serem fabricados em série ou por medida, enquanto que o perfil profissional da Modelista tem por missão confeccionar o modelo de base (protótipo) a partir do desenho do estilista tendo em conta a viabilidade técnica da sua fabricação. As tendências de evolução destes dois perfis profissionais no cenário *Ouro* passarão por um maior desenvolvimento das actividades de criação de novos produtos e uma especialização das competências por mercados ou por produtos de acordo com a estratégia de especialização ou de diversificação da empresa. Nos cenários *Prata* e *Bronze*, a evolução destes perfis profissionais focalizar-se-á no maior desenvolvimento das actividades de adaptação dos produtos existentes e na capacidade de interligação da área de Concepção e Desenvolvimento do Produto, à Produção e a área Comercial. As competências nos domínios da qualidade e das novas tecnologias de concepção e desenvolvimento do produto serão também fundamentais. Em relação ao perfil profissional da Costureira Industrial, a missão deste profissional da indústria

do vestuário, passa pela confecção de peças de vestuário, desde o corte à costura e acabamento dos seus diferentes componentes. Nos cenários *Prata* e *Bronze* serão maiores as exigências das capacidades de auto-controlo da qualidade do produto, das competências sociais e relacionais (capacidade de trabalhar em equipa, de comunicação e de adaptação à mudança). No cenário *Latão* as tendências de evolução deste perfil passarão por uma possível limitação das actividades à alimentação e vigilância de máquinas.

A missão do perfil profissional da Costureira (Modista) direcciona-se para a execução de moldes, para o corte e a confecção de peças de vestuário. Este perfil profissional quando inserido no contexto de trabalho característico dos cenários *Ouro* e *Prata* revelará um desenvolvimento das competências no domínio das novas tecnologias de concepção e desenvolvimento do produto e da fabricação, mesmo num contexto de produção à medida.

No respeitante ao perfil profissional do Agente de Métodos e Tempos, este apoia a produção com o objectivo de rendibilizar métodos e tempos de trabalho de modo a otimizar os índices de produtividade e a reduzir os custos. Nos cenários *Ouro* e *Prata* revelar-se-á uma maior exigência à interligação desta área com a produção e o mercado, nomeadamente a capacidade de garantir a resposta às necessidades dos clientes em termos de qualidade do produto, prazos e custos. Assistir-se-á também a uma maior exigência das competências técnicas no domínio da exploração de uma maior variedade de tecnologias de produção e de gestão e a uma maior intervenção no estudo e experimentação de novos métodos de trabalho na produção. No entanto, no cenário *Latão*, a intervenção dominante deste perfil profissional será no controlo dos tempos de trabalho na produção.

No respeitante ao perfil profissional do Técnico de Manutenção de Máquinas de Confecção a sua missão é a de programar, afinar, montar e controlar diversos tipos de máquinas de confecção. Nos cenários *Prata* e *Bronze* a sua tendência de evolução reside no desenvolvimento das competências técnicas nos domínios da programação e manutenção de máquinas e equipamentos variados e de diferentes bases tecnológicas. Assiste-se também a uma maior intervenção na adaptação das novas tecnologias na garantia de qualidade do produto.

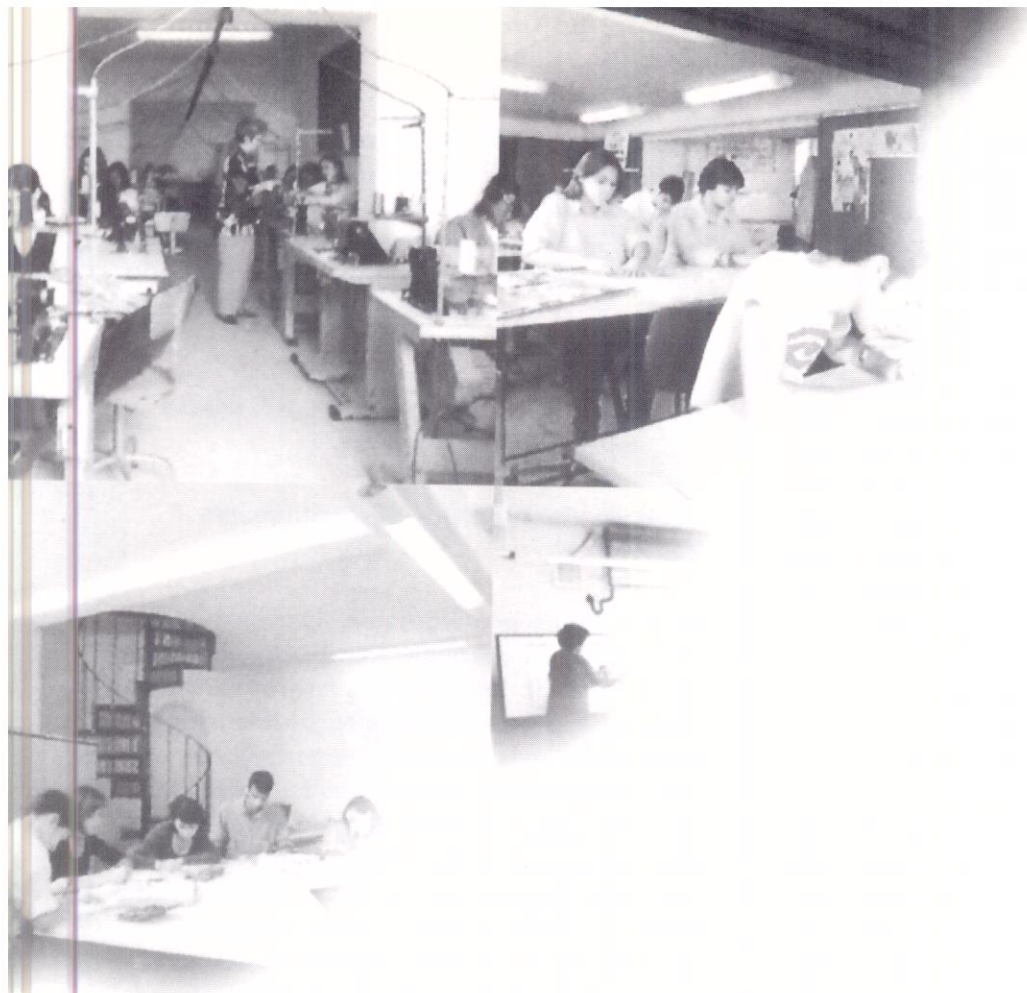
FIGURA 13

Agregação das Figuras Profissionais e Construção dos Perfis profissionais Específicos

	Figuras Profissionais	Perfis Profissionais
Concepção e Desenvolvimento	Estilista Designer Criador de Moda	Designer
	Modelista Modelador	Modelista
Corte	Riscador manual Riscador Riscador (sistema electrónico confecções) Estendedor manual Estendedor mecânico Talhador manual Cortador de Tecidos Separador de Trabalho Distribuidor de Trabalho	Costureira Industrial
Costura	Costureira-trabalho em série Costureira Especializada Costureira Qualificada Costureira de Amostras (ou Modelos) Costureira de Chapéus Operador de Máquina de Costura Preparador Revisor Revistadeiro	
Acabamento	Acabador Colador Termocolador Engomador ou Brunidor Preseiro	
		Costureira (Modista)
		Costureira - trabalho por medida Alfaiate Modista Modista de chapéus

Por fim, em relação ao Chefe de Linha ou de Grupo, este assegura a produção tendo em conta a optimização da quantidade, qualidade, custo do produto e do tempo de produção e intervém na animação e gestão de uma equipa de trabalho. Nos cenários *Prata* e *Latão* estará presente uma maior exigência das competências sociais e relacionais e das competências técnicas no domínio da utilização das novas tecnologias de produção e de gestão. Por seu lado, no cenário *Latão*, a

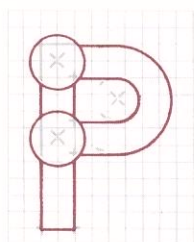
sua intervenção será limitada às actividades de distribuição, controlo do trabalho e controlo disciplinar. Por fim, os perfis profissionais transversais, de importância estratégica para o desenvolvimento do sector, serão igualmente apresentados na separata apesar do seu carácter provisório e revelando particularidades do sector do vestuário, pelo que se exige um posterior estudo de confrontação das actividades e das competências destes empregos em vários sectores de actividade.



IV

Diagnóstico de Necessidades de Formação e Pistas para a Reorientação da Formação Profissional

1. Levantamento, Caracterização e Análise da Oferta Formativa



Para a caracterização da oferta formativa pública orientada para o sector do vestuário, procedeu-se a um levantamento dos cursos existentes segundo a tipologia proposta por Imaginário (1992) e pelo CECOIA (1994) que permite enquadrar a distribuição dos cursos em três áreas: formações Sistemáticas e Regulares, formações Siste-

máticas e Não Regulares e formações Não Sistemáticas nem Regulares.

Com o objectivo de completar esta caracterização, foi elaborada uma base de dados dos cursos existentes no ano de 1996 construída a partir da inventariação e selecção das fontes de informação disponíveis, no âmbito do Ministério da Qualificação e Emprego e do Ministério da Educação, implicando uma análise comparativa destas fontes de modo a evitar a duplicação de informação⁽²⁸⁾. A base de dados contempla a designação dos cursos registados para o sector do vestuário e a sua caracterização quanto à entidade

(28) As fontes de informação consideradas foram: Ensino Profissional 1996 (dados recolhidos pelo NEP - DES Porto); Sistema de Aprendizagem - Rede de Oferta de Formação - 1º Semestre 1996 (IEFP); Aprendizagem - Centros de Formação Profissional de Gestão Directa do IEFP - 1996; SIOF, NOV. 1996 (IEFP) e PIAF, 1996 (IEFP).

formadora, à região ou localidade onde se realiza o curso, ao nível de qualificação de saída, ao tipo de formação (inicial ou contínua), à modalidade e ao sistema de formação em que se insere o curso e ainda à sua duração. Esta informação, fornecida directa ou indirectamente pelas fontes consideradas, foi também analisada segundo uma tipologia de áreas funcionais para as quais concorrem os cursos e por tipo de entidade formadora. Numa etapa posterior, foi efectuado um tratamento quantitativo e qualitativo mais aprofundado e sistemático. Os resultados obtidos em termos percentuais referem-se ao número de cursos (designações) com determinadas características relativamente ao total dos cursos registados.

Constrangimentos do Levantamento e Análise da Oferta Formativa Orientada para o Sector do Vestuário

Esta análise circunscreve-se aos segmentos de formação especificamente orientados para este sector e promovidos pelas entidades formadoras com protagonismo sectorial, dado que o levantamento e análise de toda a oferta de formação em domínios transversais e apropriáveis pela indústria do vestuário ultrapassa, nesta fase, os limites deste estudo. Esta análise depara-se ainda com limitações que importa salientar:

- o recenseamento pode não cobrir a totalidade desta oferta formativa, devido em parte à sua extensão, à dispersão das fontes de informação utilizadas e a uma possível desactualização entre os momentos de recolha, de realização dos cursos e de apresentação deste trabalho.
- a formação inicial é pela sua natureza mais facilmente detectada e caracterizada contrariamente à formação contínua, facto que pode derivar da heterogeneidade das entidades formadoras e do carácter menos sistemático da própria formação contínua.
- a análise quantitativa desta oferta formativa, nomeadamente do número de horas, número de formandos, número de diplomados e taxa de empregabilidade, é muito limitada derivada da escassa informação existente, do seu carácter não sistemático e da sua agregação, não permitindo a comparabilidade ou a especificidade necessária à realidade sectorial em análise. No entanto, serão tratados de uma forma quantitativa alguns dados de caracteri-

zação da oferta formativa, pertinentes para este estudo, como sejam o número de cursos por áreas funcionais, por níveis de qualificação, pelos subsistemas de formação, pelos tipos de entidades formadoras e ainda a distribuição regional do número de cursos e do emprego na indústria.

1.1. Levantamento e Caracterização da Oferta Formativa

• Área da Concepção e Desenvolvimento do Produto

No que diz respeito à área de Concepção e Desenvolvimento do Produto (ver quadros 12, 13 e 14), a oferta formativa concentra-se nos cursos de *Design/Estilismo* e de *Modelação/Modelagem*. Relativamente aos cursos de *Design/Estilismo*, é de salientar que a sua maioria é de formação inicial de qualificação, com nível de saída III, estando representadas as escolas profissionais, os Centros de Formação Profissional de Gestão Participada (C.F.P.G.P.) - CITEC e CIVEC - e ainda alguns cursos tecnológicos e encontram-se concentrados em Lisboa e no Porto. Existe ainda um curso de *Design* de Vestuário do Ensino Superior. Concorrendo também para a área de *Design/Estilismo*, temos os cursos de "Moda" e o de "Coordenação e Produção de Moda" orientados, à partida, para a formação de profissionais da área do *Design*, cursos que revelam uma diversificação das entidades formadoras e dos subsistemas de formação disponíveis (cursos de qualificação inicial das Escolas Profissionais e cursos tecnológicos) bem como dos perfis de formação: visam formar profissionais com intervenção na organização e promoção de acontecimentos de moda em contextos diversos como a empresa produtora, a empresa distribuidora, a loja ou ainda em acontecimentos culturais, espectáculos e imprensa da especialidade, quer como elemento interno quer em actividade de consultoria. No que diz respeito aos cursos de modelação/modelagem, a maioria da formação registada é contínua e com um peso importante da modalidade de Aperfeiçoamento. A quase totalidade das entidades que promovem este tipo de formação são os C.F.P.G.P. (CIVEC e CITEC) registando-se apenas uma Escola Profissional e um Centro de Formação Profissional de Gestão Directa (C.F.P.G.D.), no entanto, orientados para formação inicial qualificante.

QUADRO 12
Formações Sistemáticas e Regulares
Área da Concepção
e Desenvolvimento
do Produto

Tipo de Formação	Modalidade	Cursos (Designações)	Nível de Saída	Duração (anos/horas)
Inicial	Ensino Universitário	• Arquitectura de Design de Moda	IV	5 anos
	Cursos Tecnológicos	• Design • Moda	III II	— —
	Cursos Técnico-Profissionais	• Estilismo • Modelismo/Estilismo	III III	— —

QUADRO 13
Formações Sistemáticas e Não regulares
Área da Concepção
e Desenvolvimento
do Produto

Tipo de Formação	Modalidade	Cursos (Designações)	Nível de Saída	Duração (horas)
Inicial	Escolas Profissionais	• Coordenação e Produção de Moda • Desenho Projectista de Vestuário • Design de Moda • Estilismo • Técnico de Coordenação e Produção de Moda • Técnico de Design de Moda • Técnico de Estilismo • Técnico de Estilismo Industrial • Técnico Projectista de Vestuário • Técnica de Confecção/Modelagem Industrial • Técnica de Confecção/Estilismo Industrial	III III III III III III III III III III III	(Não existe informação)
	Aprendizagem	• Modelista (operador de CAD/CAM) • Técnico de Modelagem de Confecção • Técnico de Modelagem e Confecção • Técnico de Modelação de Confecção • Técnico de Modelação/Confecção	II III III III III	(Não existe informação)

QUADRO 14
Formações Não sistemáticas nem Regulares
Área da Concepção e Desenvolvimento do Produto

Tipo de Formação	Modalidade	Cursos (Designações)	Nível de Saída	Duração (horas)
Inicial	Qualificação Inicial	• Design Têxtil e Vestuário • Modelagem Industrial	III III	3332/3412/ 3450
Contínua	Qualificação	• Estilismo Industrial • Modelagem Industrial • Modelagem Senhora • Técnicas de Modelagem, Corte e Confeção	III	5230 3275/3412/ 980/710/ 670/657 1070
	Aperfeiçoamento	• Criação de Modelos • Conceção, preparação e organização de colecção • Escalado e estudo de encaixe • Modelação de Vestuário de Senhora • Modelagem de Criança • Modelagem de Homem • Programação de Risco e Corte • Sistema CAD		141 150 100/99/87/ /60 28/63/46 /1127 550/553 515 87
	Reciclagem	• Modelagem Senhora		180
	À Distância	• Modelação assistida por computador		80/220

• Área da Produção

Na área da Produção é de salientar a ausência de formação sistemática e regular e o importante peso dos cursos de costura e de costureira no total dos cursos desta área (Quadros 15 e 16). Este cursos apresentam modalidades distintas: os cursos na área da costura são predominantemente de formação contínua de aperfeiçoamento e de qualificação enquanto que os cursos de costureira são sobretudo de formação inicial de qualificação (nível II), onde o sistema de aprendizagem tem grande importância.

Ainda para esta área, seguem-se em grau de importância, os cursos do âmbito da confecção e do corte e costura, formações que agregam para além da costura, o corte, a modelagem e o acabamento, fornecendo uma formação de base

alargada. Mais uma vez, estamos perante modalidades de formação distintas. Os cursos da confecção são maioritariamente cursos de formação inicial de nível de qualificação de saída III ("Técnico de Confeção"), em grande parte realizados pelas Escolas Profissionais. O cursos de corte e costura são, em grande parte, de formação contínua de qualificação, assegurada essencialmente pelos C.F.P.G.D. e pelos C.F.P.G.P. Nos cursos de modista, apenas foram registados dois cursos, um de formação inicial qualificante e um de formação contínua de reconversão, susceptíveis de concorrerem para a criação do próprio emprego, que têm uma importância muito reduzida na oferta formativa do sector. Também a formação para Chefes de Linha tem uma expressão muito reduzida na oferta formativa, surgindo com um curso ao nível da formação contínua de aperfeiçoamento.

QUADRO 15
Formações Sistemáticas e Não Regulares
Área da Produção

Tipo de Formação	Modalidade	Cursos (Designações)	Nível de Saída	Duração (horas)
Inicial	Escolas Profissionais	• Técnica de Confecção • Técnica de Confecção/Produção	III III	(Não existe informação)
	Aprendizagem	• Costureira Especializada • Costureira	II I	(Não existe informação)

QUADRO 16
Formações Não Sistemáticas nem Regulares
Área da Produção

Tipo de Formação	Modalidade	Cursos (Designações)	Nível de Saída	Duração (horas)
Inicial	Qualificação Inicial	• Corte e Costura • Corte Industrial • Costura Polivalente • Costureira Industrial Especializada • Modista	II II	540 1174/1199/ /1251/1300/ /1300 1300 1200 1200
Contínua	Qualificação	• Medida Corte e Costura • Costura Industrial de Tecido • Costureira • Corte e Costura • Corte Industrial • Técnicas de Moldes, Corte e Confecções		1252/1358 680 1421 848 1300 931/1442
	Aperfeiçoamento	• Aperfeiçoamento de Corte Industrial • Aperfeiçoamento de Costura Industrial • Costura Industrial • Costura Industrial de Tecido • Costureira Especializada • Costureira Industrial Qualificada • Tecnologia da Confecção • Tecnologia do Corte • Chefe de Linha		56 76
	À Distância	• Corte e Costura • Costura Industrial de Tecido	II II	1526 400/50
	Reconversão	• Modista	II	

QUADRO 17*Formações Não Sistemáticas nem Regulares
Área do Planeamento da Produção*

Tipo de Formação	Modalidade	Cursos (Designações)	Nível de Saída	Duração (horas)
Inicial	Qualificação Inicial	• Técnico de Organização e Métodos • Organização e Produção de Vestuário	III	2200/2400
Contínua	Qualificação	• Técnico de Organização e Métodos		2200
	Aperfeiçoamento	• Métodos e Tempos de Trabalho • Técnico de Métodos e Tempos • Organização e Métodos • Planeamento e Controlo da Produção		668 500 69/72 60/63

• **Área do Planeamento da Produção**

Não foram registados cursos nesta área quer ao nível da formação sistemática e regular quer ao nível da formação sistemática não regular, o que consiste na ausência de cursos de qualificação inicial do tipo, cursos tecnológicos, cursos técnico-profissionais e cursos do sistema de aprendizagem e das escolas profissionais (Quadro 17). A maioria da formação registada para esta área está orientada para a organização dos métodos e tempos de trabalho e concentra-se na modalidade de Aperfeiçoamento da formação contínua.

• **Área da Manutenção**

Nesta área, a maioria da formação registada é contínua, promovida pelos C.F.P.G.P. e orientada essencialmente para o aperfeiçoamento de activos, em domínios como a afinação de máquinas de costura, electricidade, electrónica e pneumática. A formação inicial registada concorre para dois níveis de qualificação: nível II ("Afinador

de Máquinas de Costura") e nível III ("Técnico de Manutenção"), quer no âmbito dos cursos promovidos pelos C.F.P.G.P. quer no âmbito do sistema de Aprendizagem (Quadros 18 e 19).

• **Área da Gestão da Produção**

Nesta área (Quadros 20, 21 e 22) foram registados cursos no âmbito da formação sistemática e regular, nomeadamente no ensino universitário ("Engenharia Têxtil e do Vestuário", "Engenharia do Vestuário" e "Engenharia Têxtil, ramo da Confecção"). No âmbito da formação sistemática e não regular existem os cursos de "Gestão da Produção" e "Técnico da Gestão da Produção/Vestuário" das escolas profissionais, especificamente orientados para o sector e com protagonismo na formação de quadros intermédios da produção. Revela-se também uma expressão reduzida da formação contínua nesta área (registaram-se três cursos orientados para a organização e gestão industrial e para a gestão orçamental de custos).

QUADRO 18*Formações Sistemáticas e Não Regulares
Área da Manutenção*

Tipo de Formação	Modalidade	Cursos (Designações)	Nível de Saída	Duração (horas)
Inicial	Aprendizagem	• Técnico Afinador de Máquinas de Confecção	III	

QUADRO 19

Formações Não Sistemáticas nem Regulares
Área da Manutenção

Tipo de Formação	Modalidade	Cursos (Designações)	Nível de Saída	Duração (horas)
Inicial	Qualificação Inicial	- Afinador de Máquinas de Costura - Técnico de Manutenção Polivalente	II III	2897/3100
Contínua	Qualificação	Técnico de Manutenção Polivalente		2897
	Aperfeiçoamento	- Afinador de Máquinas de Costura - Aperfeiçoamento em Máquinas de Costura - Máquinas de Costura - Tecnologia de Máquinas de Costura - Fundamentos de Electrónica		500/250/253 111/109

QUADRO 20

Formações Sistemáticas e Regulares
Área da Gestão da Produção

Tipo de Formação	Modalidade	Cursos (Designações)	Nível de Saída	Duração (anos)
Inicial	Ensino Universitário	- Engenharia Têxtil e do Vestuário - Engenharia do Vestuário - Engenharia Têxtil, ramo da Confecção	IV IV IV	5 anos 5 anos 5 anos

QUADRO 21

Formações Sistemáticas e Não Regulares
Área da Gestão da Produção

Tipo de Formação	Modalidade	Cursos (Designações)	Nível de Saída	Duração (horas)
Inicial	Escolas Profissionais	- Gestão da Produção - Técnico de Gestão da Produção/Vestuário	III III	(Não existe informação)

QUADRO 22

Formações não Sistemáticas nem Regulares
Área da Gestão da Produção

Tipo de Formação	Modalidade	Cursos (Designações)	Nível de Saída	Duração (horas)
Contínua	Aperfeiçoamento	Noções de Organização Industrial	—	16
		Gestão Técnica da Produção	—	150
		Gestão Orçamental de Custos Industriais	—	90

QUADRO 23

*Formações Sistemáticas e Não Regulares
Área de Qualidade*

Tipo de Formação	Modalidade	Cursos (Designações)	Nível de Saída	Duração (horas)
Inicial	Escolas Profissionais	• Técnico de Controlo de Qualidade para a Confecção	III	—

QUADRO 24

*Formações Não Sistemáticas nem Regulares
Área de Qualidade*

Tipo de Formação	Modalidade	Cursos (Designações)	Nível de Saída	Duração (horas)
Inicial	Qualificação Inicial	• Controlo de Qualidade na Confecção	II	699
Contínua	Aperfeiçoamento	• Controlo de Qualidade • Técnico de Controlo de Qualidade	— —	56/57

• *Área de Qualidade*

Na área da Qualidade (Quadros 23 e 24) registaram-se cursos quer no âmbito da formação inicial de nível III, promovidos por Escolas Profissionais, formando Técnicos de Controlo de Qualidade para a Confecção, quer de nível II promovidos pelos C.F.P.G.D.. A formação contínua de aperfeiçoamento tem um peso semelhante à formação inicial. É de salientar ainda que não se registaram formações sistemáticas e regulares nesta área.

• *Area de Marketing*

Nesta área não foram registados cursos ao nível das formações sistemáticas e regulares e das formações sistemáticas e não regulares. A formação concentra-se na modalidade de aperfeiçoamento da formação contínua, com apenas dois cursos (Quadro 25).

Tendo como base o panorama da distribuição das modalidades de formação, é de salientar o

QUADRO 25

*Formações Não Sistemáticas nem Regulares
Área de Marketing*

Tipo de Formação	Modalidade	Cursos (Designações)	Nível de Saída	Duração (horas)
Contínua	Aperfeiçoamento	• Marketing de Moda • Marketing e Planeamento de Coleções		81 60

QUADRO 26

Número de Cursos por Áreas Funcionais *

(valores em percentagem)

Áreas Funcionais	%
• Produção	32,1
• Conceção e Desenvolvimento do Produto	31,5
• Manutenção	9,9
• Conceção e Desenvolvimento do Produto/ Produção	4,9
• Gestão/ Gestão da Produção	4,5
• Chefias **	4,4
• Métodos e Tempos	3,9
• Qualidade	3,5
• Informática	2,5
• Marketing	1,0

** Apesar de não constituir uma área funcional, considerámos conveniente manter devido ao interesse da sua análise.

importante peso da modalidade de qualificação na formação inicial a par da pouca expressão desta modalidade na formação contínua. Por outro lado, a importância das reconversões profissionais num contexto de regressão e transformação de certas profissões do sector face a alterações tecnológicas e organizacionais, não é visível no peso da formação profissional orientada para esta modalidade.

QUADRO 27

Número de Cursos por Tipo de Formação (Inicial e Contínua) segundo a Área Funcional *

(valores em percentagem)

Área Funcional	Tipo de Formação	
	Inicial	Contínua
• Produção	33,8	30,4
• Conceção e Desenvolvimento do Produto	36,9	22,8
• Manutenção	7,7	15,2
• Conceção e Desenvolvimento do Produto/Produção	9,2	1,1
• Chefias**	1,5	8,7
• Gestão/Gestão da Produção	—	5,5
• Métodos e Tempos	3,1	5,4
• Qualidade	3,1	4,3
• Informática	1,5	4,3
• Marketing	—	2,2

** Apesar de não constituir uma área funcional, considerámos conveniente manter devido ao interesse da sua análise.

1.2. Análise da Oferta Formativa

Uma sistematização dos cursos por áreas funcionais permite compreender o padrão de es-

QUADRO 28

Número de Cursos por Nível de Saída segundo a Área Funcional na Formação Inicial *

(valores em percentagem)

Área Funcional	Nível de Saída		
	I	II	III
• Produção	4,5	54,5	22,7
• Conceção e Desenvolvimento do Produto	—	8,3	83,0
• Manutenção	—	60,0	20,0
• Conceção e Desenvolvimento do Produto/Produção	—	—	100,0
• Métodos e Tempos	—	—	50,0
• Qualidade	—	25,0	75,0
• Informática	—	100,0	—
• Gestão/Gestão da Produção	—	—	100,0

* Análise da base de dados da oferta formativa para o sector do Vestuário construída a partir das seguintes fontes de informação: Ensino Profissional 1996 (dados recolhidos pelo NEP - DES Porto); Sistema de Aprendizagem - Rede de Oferta de Formação - 1º Semestre 1996 (IEFP); Aprendizagem - Centros de Formação Profissional de Gestão Directa do IEFP - 1996; SIOF, NOV. 1996 (IEFP) e PIAF, 1996 (IEFP) - implicando uma comparação das fontes de modo a evitar a duplicação de dados.

pecialização da oferta formativa vocacionada para o sector: uma forte orientação para a Produção representando cerca de 32% do total dos cursos registados para este sector seguida, muito de perto, pela Concepção e Desenvolvimento do Produto que representa 31,5%. Em conjunto, estas áreas representam 63,5% de toda a oferta formativa registada, quer inicial quer contínua, para o ano de 1996. Os pesos das restantes áreas de formação são muito inferiores (abaixo dos 10%).

Ainda com base no Quadro 26, é de salientar a presença muito incipiente de formação para áreas transversais ao sector, mas com uma importância estratégica para o seu desenvolvimento, como a Qualidade, a Gestão, a Gestão da Produção e o Marketing. Na área Comercial não se registou nenhum curso. Por outro lado, as formações para a área comportamental representam apenas 4,4% da formação registada e estão limitadas a cursos para chefias, de formação contínua, que procuram sensibilizar e desenvolver as competências de liderança e de organização do trabalho.

Como se pode observar no Quadro 27, a formação inicial predomina nas áreas da Produção e Concepção e Desenvolvimento do Produto, onde a maioria dos cursos registados concorre para a qualificação dos profissionais. Por seu lado, a formação contínua apresenta uma maior incidência nas áreas transversais (Manutenção, Qualidade, Métodos e Tempos), onde

o objectivo é essencialmente a formação de Aperfeiçoamento.

Uma análise comparativa dos níveis de qualificação de saída predominantes por cada uma das áreas consideradas (Quadro 28), no âmbito da formação inicial, revela que as ofertas formativas menos qualificantes (nível II) se concentram na Produção e na Manutenção enquanto as ofertas formativas mais qualificantes (nível III) se encontram nas áreas de Concepção e Desenvolvimento do Produto, Concepção e Desenvolvimento do Produto/Produção, Métodos e Tempos e Qualidade. É interessante notar o peso muito pouco significativo do nível I e a sua concentração apenas na área da Produção.

QUADRO 29

Número de Cursos
por Tipo de Entidade Formadora *

(valores em percentagem)

Tipo de Entidade Formadora	%
• C.F.P.G.P.	65,9
• Escola Profissional	10,5
• C.F.P.G.D.	9,7
• Sindicato	8,7
• Universidade	2,2
• Outros (Empresas / Centro de Estudos / Centro Tecnológico)	1,6
• Centro de Emprego	1,1

QUADRO 30

Número de Cursos por Tipo de Entidade Formadora segundo as Áreas Funcionais*

(valores em percentagem)

Áreas Funcionais	C.F.P.G.P.	C.F.P.G.D.	C.E.	E.P.
• Produção	28,7	83,3	100	15,0
• Concepção e Desenvolvimento do Produto	33,6	5,6	—	50,0
• Manutenção	13,9	—	—	—
• Concepção e Desenvolvimento do Produto/Produção	2,5	11,1	—	20,0
• Chefias**	6,6	—	—	—
• Métodos e Tempos	5,7	—	—	—
• Qualidade	2,5	—	—	5,0
• Gestão/ Gestão da Produção	1,6	—	—	10,0
• Informática	1,6	—	—	—
• Marketing	1,6	—	—	—

** Apesar de não constituir uma área funcional, considerámos conveniente manter devido ao interesse da sua análise.

QUADRO 31

Número de Cursos por Regiões e Pessoal ao Serviço
por Regiões, no Sector do Vestuário ***

(valores em percentagem)

Região	Oferta Formativa (% sobre o valor total da OF)	Pessoal (% sobre o total para Portugal)
Norte	41,87	74,72
Lisboa e Vale do Tejo	35,96	10,38
Alentejo	7,38	0,67
Centro	2,46	14,07
Algarve	—	0,06
Açores	—	0,05
Madeira	—	0,05

*** Estatísticas Industriais (INE) 1994.

A oferta formativa orientada especificamente para o sector do Vestuário é, na sua maioria, promovida pelos C.F.P.G.P. (em especial, CIVEC e CITEC) que promovem cerca de 66% do total da formação registada (Quadro 29). Seguem-se com pesos muito inferiores, as Escolas Profissionais, os C.F.P.G.D. e os Sindicatos. É ainda de salientar a intervenção quase ausente dos Centros de Emprego em matéria de formação para as profissões do vestuário (Quadro 30).

No entanto, os perfis de especialização de cada uma destas entidades formadoras são claramente diferentes.

- os C.F.P.G.P. estão orientados para as áreas da Concepção e Desenvolvimento do Produto, da Produção e da Manutenção, com grande importância destas áreas relativamente às outras. São as entidades que oferecem uma oferta formativa mais diversificada em termos de áreas funcionais, cobrindo áreas que nenhuma entidade cobre, pelo menos de uma forma sistemática ou para a mesma modalidade, como a Manutenção, formação de Chefias, Métodos e Tempos, Gestão/Gestão da Produção e Marketing.
- os C.F.P.G.D. estão fortemente especializados na formação para a área da Produção que representa 83% do total da sua oferta formativa e os Centros de Emprego (CE) apenas concorrem para esta área.

- as Escolas Profissionais (EP) apresentam um domínio da formação para a área de Concepção e Desenvolvimento do Produto (50%) seguindo-se as áreas da Concepção e Desenvolvimento do Produto/Produção (20%) e Gestão/Gestão da Produção (10%). Apresentam uma oferta de formação mais diversificada, comparativamente à dos C.F.P.G.D. e à dos Centros de Emprego.

A comparação da oferta formativa e do pessoal ao serviço por regiões (Quadro 31) permite concluir por um padrão de distribuição da oferta formativa semelhante ao do emprego na indústria, a nível nacional, ou seja, uma elevada concentração no Norte e em Lisboa e Vale do Tejo.

No entanto, é interessante salientar alguns desequilíbrios: o peso do pessoal ao serviço nesta indústria no Norte é muito superior ao peso da oferta formativa aí concentrada enquanto em Lisboa e Vale do Tejo, a situação é a inversa. Esta situação poderá indiciar que na região Norte do país haverá ainda um potencial de oferta formativa a desenvolver. Na região do Alentejo, a concentração de oferta formativa é muito superior à concentração do pessoal ao serviço nesta indústria, contrariamente ao que se passa na região Centro. Quanto ao Algarve, Açores e Madeira, o peso muito pouco significativo do pessoal ao serviço na indústria do vestuário pode estar na origem da ausência da oferta formativa registada nestas regiões.

A análise da oferta formativa inicial e contínua para o sector do vestuário, relativa aos cursos realizados em 1996, permite destacar algumas conclusões:

- **elevada concentração da oferta formativa nas áreas da Produção** (corte-costura-acabamento) e **Concepção e Desenvolvimento do Produto** (*design-modelismo-modelagem*);
- **expressão pouco significativa da oferta de formação para áreas transversais** como a Gestão/Gestão da Produção, a Qualidade, o Marketing e Informática (áreas de importância estratégica para o sector); especificamente para a área comercial, destaca-se a inexistência de formação profissional, considerando apenas a promovida pelas entidades formadoras vocacionadas para o sector;
- **expressão pouco significativa de formações orientadas para a possibilidade de criação do próprio emprego** (por exemplo: modista e alfaiate).
- **a quase inexistência de formação para a área comportamental;**
- **a quase inexistência de formação de reconversão** (representa cerca de 1% da formação contínua registada);
- o padrão de distribuição da oferta formativa ao nível do país é semelhante ao padrão de distribuição desta indústria, ou seja, **existe uma elevada concentração de oferta formativa no Norte e em Lisboa e Vale do Tejo**. No entanto, **na região Norte poderá haver um potencial de formação a desenvolver** dado que concorreu em 1996 para cerca de 42% do total da oferta formativa realizada apesar de aí se concentrar cerca de 75% do pessoal ao serviço nesta indústria.

1.3. Imagem da Oferta Formativa

Pretende-se neste ponto analisar a imagem da oferta formativa por parte das empresas estudadas e das associações empresariais, sindicais e centros de formação contactados no âmbito deste estudo.

Da parte dos gestores das empresas estudadas, é notório o escasso conhecimento e recurso à oferta formativa existente, quer inicial quer contínua. Para os que conhecem parte dessa

oferta formativa, a avaliação sobre a sua quantidade é positiva, no entanto, a maioria considera-a desajustada das necessidades concretas das empresas, excessivamente teórica, demasiado abrangente e pouco orientada para as especificidades que o sector atravessa em consequência das suas transformações tecnológicas.

Da parte das associações empresariais, sindicais e dos C.F.P.G.P. (CIVEC e CITEX), importantes entidades formadoras no sector, a imagem da oferta formativa revela algumas pontos em comum:

- dependência excessiva dos fundos comunitários e fortes constrangimentos da organização e programação das acções de formação, derivados das normas comunitárias;
- a atribuição de subsídios de formação aos formandos que criou, nos primeiros anos, uma lógica perversa de procura de formação profissional: o curso era mais um meio de remuneração garantido por um determinado período e não tanto um meio de aquisição de uma qualificação profissional. Os níveis de empregabilidade foram neste período, segundo estes interlocutores, muito baixos;
- dificuldades de *marketing* e divulgação da oferta formativa, especialmente de certos cursos, devido a elevados custos, à burocracia necessária e, sobretudo, à desvalorização social de certas formações e saídas profissionais por parte dos potenciais formandos. Há uma necessidade das entidades promotoras de formação motivarem a procura para determinados cursos por parte dos formandos, quando esta não se encontra ajustada às necessidades das empresas, especialmente na formação inicial;
- elevados custos na aquisição e renovação de tecnologia para fins pedagógicos: "no âmbito das novas tecnologias, os centros de formação não têm capacidade para actualizar frequentemente a tecnologia adquirida. É necessário estabelecer parcerias com fornecedores para se realizarem estágios nessas empresas" (CIVEC);
- falta de sensibilidade por parte das empresas para a participação com as entidades promotoras na organização e realização da forma-

ção, para a integração de estagiários e para a disponibilização dos empregados para a formação contínua;

- muita da oferta formativa está desajustada das necessidades organizacionais "continua-se a treinar costureiras especializadas e chefes de linha para um trabalho organizado em linha e para as grandes séries, quando este modelo já está em causa" (ANIVÉC) - e está desajustada das necessidades regionais;
- falta de formadores sobretudo em determinadas áreas, como o modelismo, a qualidade e o acabamento. Necessidade de captar técnicos à indústria para a formação profissional, o que promove a capacidade de interligação indústria e entidade formadora, mas conduz a uma forte necessidade de formação pedagógica dos formadores. Por outro lado, os honorários de formação estabelecidos constituem um importante constrangimento à capacidade de atracção e retenção destes formadores.

2. Das Necessidades de Competências às Necessidades de Formação

2.1. Pistas para a Reorientação da Oferta Formativa, a Curto Prazo

Tendo por base o confronto da paleta de competências exigíveis às várias profissões do sector com a oferta formativa disponível, foram identificadas algumas pistas de orientação da formação profissional. **No entanto, um trabalho em conjunto com os agentes de ensino e formação para um confronto mais aprofundado das competências requeridas pelo sistema de emprego, das competências produzidas pelo sistema de ensino-formação e das estratégias dos indivíduos quanto aos seus percursos formativos e profissionais, será a base desejável para um diagnóstico mais aprofundado das necessidades de formação.** Assim, deixamos em aberto as seguintes pistas de orientação da Formação Profissional especificamente orientada para o sector:

- **Desenvolvimento de uma formação contínua nas áreas comercial e marketing, qualidade**

e gestão no sentido de complementar a formação técnica de base destas áreas com uma formação técnica específica ao sector, pelo que será importante o protagonismo das entidades formadoras deste sector e dos seus agentes empresariais e associativos.

- **Desenvolvimento de uma formação de qualificação, de base mais alargada e de nível mais elevado para as profissões de Costureira e de Cortador**, promovendo os saberes-fazer técnicos ao nível de todo o processo produtivo - corte, costura e acabamento - da manutenção preventiva de diversas máquinas, da capacidade de adaptação dos modos operatórios à diversidade de máquinas, produtos e matérias-primas e promovendo os saberes-fazer relacionais e sociais enquadráveis numa organização do trabalho assente no princípio da função e não da tarefa, da responsabilização e da participação.
- **Desenvolvimento das modalidades de qualificação, reconversão e especialização da formação contínua**, modalidades que parecem ter uma expressão muito pouco significativa face às necessidades de qualificação de uma mão-de-obra na sua maioria semi-qualificada e não qualificada, face às necessidades de reconversão de determinadas profissões que estão ou virão a passar por processos de regressão e de desqualificação e face às necessidades de especialização da indústria em determinados segmentos da procura (produtos ou mercados), sendo de destacar as seguintes:

- **Formação contínua de qualificação para chefias de linha e de grupo** com actualização dos saberes-fazer técnicos (novos produtos, matérias-primas e tecnologias) e uma importante formação ao nível dos saberes relacionais e sociais - liderança de equipas, motivação, planeamento e organização do trabalho.
- **Formação contínua de qualificação e de reconversão profissional** capaz de criar condições de base a futuros percursos profissionais ascendentes, como são de salientar os percursos de Costureira para Chefia Directa para Controladora de Qualidade, estes com alguma expressão nas empresas estudadas

e em que o recurso à formação é praticamente inexistente, ou ainda promovendo o acesso às profissões de Modelista e de Agente de Métodos e Tempos.

- **Formação contínua de reconversão profissional** com o objectivo de sustentar reconversões das profissões de riscador, estendedor e cortador, em potencial regressão quantitativa perante a introdução de tecnologias automáticas de planeamento do corte, de estendimento e de corte. Necessidade de desenvolver uma importante componente de formação técnica nas novas tecnologias desta área: programação do risco e do corte, selecção de programas e manutenção preventiva.
- **Reforço da formação inicial de qualificação e da formação contínua de qualificação e de reconversão profissional capaz de sustentar uma mobilidade intersectorial**, nomeadamente para as profissões de Cortador, Costureira, Modelista e Designer em sectores cujas afinidades do processo produtivo, dos produtos ou das matérias-primas o permitam.
- **Desenvolvimento da formação inicial de qualificação favorecendo um leque de saídas profissionais facilitador da inserção profissional e que passe também pela modalidade de criação do próprio emprego.** Neste sentido, são de salientar a importância da formação qualificante para Modistas e Alfaiates, profissões tradicionais do sector e com capacidade de criação do próprio emprego, cuja oferta formativa é praticamente inexistente. A formação qualificante para Designers e Modelistas promovendo a capacidade de criação do próprio emprego e a diversificação de saídas profissionais, sendo de destacar a área comercial - quer na fase do fornecimento quer na fase da comercialização - e as áreas da produção e divulgação de acontecimentos de moda.
- **Percursos formativos híbridos ao nível da formação contínua, promovendo a ligação das áreas da Concepção e Desenvolvimento do Produto, Qualidade e Comercial**, tendentes ao desenvolvimento das competências técnicas e relacionais necessárias à coordenação interfuncional em contexto empresarial.

- **Reforço da formação contínua de especialização**, particularmente em áreas carenciadas como o modelismo e o acabamento (prensagem), procurando responder às especificidades das matérias-primas e dos produtos.
- **Desenvolvimento da formação para o desenvolvimento da função formação** - formação pedagógica e técnico-científica de formadores com experiência no sector e de promotores e gestores da formação, cuja intervenção será no sentido da oferta de cursos ajustada à especificidade da procura, decorrente da negociação com segmentos de procura institucional, e da oferta de serviços às empresas no âmbito do ciclo de formação.

De uma forma geral, **uma melhor adequação da formação inicial e contínua passa pela sua capacidade antecipativa na resposta à evolução do emprego e, simultaneamente, pela sua capacidade de encetar um processo de qualificação do emprego nesta indústria.** Neste sentido, as entidades formadoras terão uma importante intervenção:

- na atracção de formandos motivados para o emprego nesta indústria.
- na melhoria da imagem do sector e do emprego no sector;
- na motivação das empresas ao acolhimento e acompanhamento dos estágios, designadamente através da nomeação/formação de tutores nas empresas;
- na melhoria da qualidade das componentes de formação na empresa com base num esforço da relação entre as empresas e os dispositivos de formação inicial;
- na promoção de uma procura organizada de formação contínua por parte das empresas que passe por uma análise das necessidades de formação a partir das estratégias de desenvolvimento da empresa, **pela existência de respostas apropriadas em tempo real da oferta de formação**, quanto aos conteúdos, métodos e formas de implementação e orientadas para o desenvolvimento de saberes fazer técnicos, organizacionais e relacionais.

As políticas de educação/formação adquirem, neste contexto específico, uma maior cen-

tralidade, dada a posição que ocupam na articulação entre inovação tecnológica, inovação organizacional e desenvolvimento das qualificações. Assim, torna-se necessário e quase imprescindível por parte das entidades promotoras de formação, desenvolverem **uma capacidade de informação estratégica e actualizada sobre os factores de evolução que atravessam o sector do vestuário, nomeadamente ao nível das transformações quantitativas e qualitativas das profissões e do emprego**, visando um conhecimento mais profundo da dinâmica do mercado de trabalho. Torna-se importante também a evolução dos sistemas de remuneração para um reconhecimento mais directo das competências demonstradas em situação de trabalho. Se pensarmos em termos de desafios fundamentais, o principal talvez se situe na capacidade de fazer evoluir simultaneamente e à mesma velocidade a qualificação das profissões (no sentido da organização) e a qualificação dos trabalhadores (no sentido das competências).

2.2. Pistas para a Reorientação da Oferta Formativa, a Médio-Longo Prazo

Tendo por base a análise da evolução provável das competências, a médio-longo prazo, mediante os cenários considerados, apresentam-se algumas pistas de orientação da formação profissional, enquanto uma das estratégias de resposta às necessidades de competências. Esta resposta não é nem poderia ser a única, pelo que não poderemos deixar de fazer referência a outras estratégias de resposta, nomeadamente no âmbito da gestão de recursos humanos por parte das empresas do sector e no âmbito das medidas de gestão do mercado de trabalho por parte das entidades responsáveis, o que será objecto da parte V.

2.2.1. Potenciar Novos Vectores para a Competitividade do Sector

Em resposta à evolução das competências identificada para os cenários *Bronze* e *Prata*, destacamos as seguintes intervenções da formação profissional:

- Reforço da formação no âmbito da Gestão Internacional e do Comércio/Marketing Internacional para os profissionais das áreas comercial e *marketing* e gestores de topo, com formação sobre as especificidades do sector do vestuário.
- Reforço da formação em Gestão da Produção, nomeadamente planeamento da produção, organização do trabalho e gestão da tecnologia.
- Importância da formação para um perfil profissional em desenvolvimento: "Gestor de Produto".
- Estabelecimento de parcerias com as empresas subcontratantes, nacionais e estrangeiras, de maior importância, com fabricantes de tecnologia e entidades de formação dos principais países clientes e fornecedores de Portugal, no sentido de desenvolver uma oferta formativa adaptada às necessidades de resposta aos clientes e visando proporcionar uma maior intervenção dos técnicos das empresas nacionais nas áreas do desenvolvimento de colecções em conjunto com o cliente e da selecção, adaptação e exploração das novas tecnologias.
- Grande importância de uma formação inicial de qualificação e de uma formação contínua na área da qualidade, especificamente orientada para a indústria do vestuário. Esta oferta formativa será determinante na formação de Técnicos da Qualidade que venham a entrar na indústria com responsabilidades na implementação de uma política de qualidade e na formação de profissionais da concepção e desenvolvimento do produto, da produção, da manutenção e da área comercial, para o controlo da qualidade do produto nas suas diversas fases.

Destacamos também algumas pistas de orientação da formação profissional que nos parecem mais específicas ao cenário *Ouro*:

- Reforço da formação de Gestores de Produto, figura profissional com um importante potencial de crescimento.
- Emergência de uma oferta formativa orientada para as áreas em emergência - "Gestão da Tecnologia" e "Gestão de Alianças" - com capacidade de atrair quadros médios e supe-

riores empregados no sector do vestuário em áreas como a gestão da produção, manutenção, a área comercial e *marketing*, ou com capacidade de motivar profissionais empregados de outros sectores de actividade, e neste caso, será determinante uma componente de formação orientada para as especificidades do sector, quer nacional quer internacionalmente. Neste sentido, será importante o protagonismo de organismos sectoriais como entidades de formação e associações empresariais, sindicais e profissionais, universidades, centros tecnológicos (nacionais e internacionais), fabricantes de equipamento, empresas de consultoria especializadas.

- Grande importância da formação em Gestão Internacional, Comércio e *Marketing* Internacional com uma importante componente de formação inter-cultural orientada para os principais países de destino da internacionalização, determinante no quadro de um possível desenvolvimento de carreiras internacionais para profissionais das áreas comercial e *marketing* e gestão da produção.

2.2.2. Gerar Novas Competências

Para os cenários *Bronze* e *Prata*, tendo em conta a evolução das competências enunciada, destacamos as seguintes intervenções da formação profissional:

- Reforço da componente comercial e tecnológica da formação de *Designers* e de *Modelistas*.
- Importância de formação comportamental - liderança, trabalho em equipa, planeamento e organização do trabalho - para chefias directas da produção e operadores da produção.
- Reforço da formação inicial de qualificação e da formação contínua de qualificação, aperfeiçoamento e reciclagem, no domínio das novas tecnologias de produção flexível quer ao nível da operação, quer ao nível da programação e manutenção, estas duas últimas com uma importância crescente. Os públicos-alvo serão vários: operadores da produção, chefias directas e intermédias da produção, profissionais ligados à programação e manutenção de máquinas e equipamentos.

Importa também salientar algumas pistas de orientação da formação profissional mais específicas ao cenário *Ouro*:

- Desenvolvimento da formação contínua de especialização em determinados produtos e determinados mercados, direccionada para profissionais das áreas comercial e *marketing* e para profissionais da área de concepção e desenvolvimento do produto, no sentido de dar resposta às necessidades de especialização/diversificação da oferta (por produtos/por mercados) de grande parte das empresas nacionais do sector.

2.2.3. Evitar Fenómenos de Exclusão Profissional e Social

No âmbito dos cenários *Bronze* e *Prata*, salientamos as seguintes intervenções da formação profissional:

- Grande importância da formação contínua de reconversão profissional, com uma forte componente no domínio das novas tecnologias de produção, direccionada a profissões em crescente risco de desqualificação e de regressão, nomeadamente as profissões menos qualificadas da produção.

Por fim, referem-se algumas pistas de orientação da formação profissional para o Cenário *Latão*:

- Reforço da formação contínua de reconversão profissional, com capacidade de resposta às necessidades de reintegração no mercado de trabalho de categorias de profissionais pouco qualificados (da Produção), que passaram por processos de desqualificação nas empresas ou que estão desempregados.
- Desenvolvimento de uma oferta formativa orientada para fornecer percursos de qualificação atractivos e ajustados às necessidades imediatas das empresas e de uma mão-de-obra empregada com baixo nível de qualificação e de escolaridade.

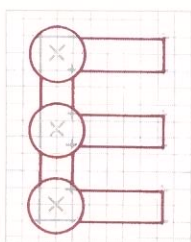


V

Conclusões e outras estratégias de resposta às necessidades de competências

1. Outras Estratégias de Resposta às Necessidades de Competências, a Curto Prazo

1.1. Estratégias de Mercado e Produtos



m relação aos aspectos comerciais, o conjunto de estudos de caso, as entrevistas com os vários actores sociais e a bibliografia de referência em relação ao sector do vestuário, é evidente uma situação comprovada **de graves deficiências de comercialização e interpretação dos mercados onde as empresas actuam**, implicando

um desconhecimento do consumidor final. A dificuldade de "interpretar" os mercados constitui uma condicionante básica de capacidade de adaptação à mudança e da diferenciação dos produtos (Simões, V. C., 1995).

A **definição de estratégias internacionais constitui outra área problema**, uma vez reconhecida a limitada dimensão do mercado doméstico e a necessidade de encontrar clientes internacionais. Neste sentido, importa chamar a atenção para as potencialidades que as estratégias cooperativas internacionais⁽²⁹⁾ (alianças estratégicas, acordos de distribuição, *joint-ventures*) podem representar, ao mesmo tempo que outras medidas podem ser tomadas, como sejam: recrutamento de quadros especializados no do-

(29) Simões, V. C., 1995.

mínio do comércio internacional; promoção de acções de formação desta natureza; difusão de boas práticas através das associações empresariais do sector; divulgação de oportunidades de mercado.

Associado a estes pontos fracos, surge normalmente um outro não menos importante: as **diminutas capacidades de concepção e desenvolvimento de produtos próprios**. De facto, na era da competitividade, da exigência dos consumidores e da revolução das comunicações, já não basta produzir em conformidade com as especificações, é fundamental que estas tenham sido concebidas a pensar nos desejos, ansiedades, caprichos e necessidades de grupos diferenciados de consumidores, por vezes heterogêneos e bem sofisticados, (Araújo, 1996).

Os pontos fortes das empresas de vestuário parecem centrarem-se nos equipamentos, nas instalações, nos materiais e na produção. Numa indústria intensiva em mão-de-obra, o factor humano ainda não foi explorado na sua dimensão cognitiva por vários motivos associados:

- a gestão familiar das empresas e a ideia de que as soluções para os problemas limitam-se a essa esfera;
- a imagem depreciativa ligada à indústria de vestuário, não incentivando significativas inovações de processo e produto (limitando por exemplo, perspectivas de carreira, remunerações superiores às da contratação colectiva, a fixação dos jovens e do pessoal qualificado, de uma forma geral, e a redução das elevadas taxas de absentismo);
- o tipo de produção realizada por uma grande parte desta indústria, em regime de confecção a feitura/CMT, ou subcontratação;
- a limitada qualificação dos trabalhadores desta indústria (a percentagem de fixação de quadros médios/superiores é a mais pequena da indústria transformadora).

São necessárias empresas excelentes, valorizando devidamente os seus recursos humanos, partilhando um projecto suficientemente mobilizador, em que “zero defeitos, zero stocks, zero atrasos, zero acidentes, zero avarias, zero absentismo” constitua não a prática corrente (utópico)

mas, a tendência do dia-a-dia da actividade das empresas, realizado de forma contínua e persistente, através de práticas empresariais exemplares.

1.2. Modernização Tecnológica

O sector do vestuário é um sector classificado como “Dominado pelos Fornecedores”, segundo a tipologia de Pavitt⁽³⁰⁾. Isto significa que as fontes tecnológicas utilizadas pelas empresas do sector são sobretudo os fornecedores de equipamento e de matérias-primas, os grandes utilizadores e as instituições de investigação públicas. As formas de apropriação da tecnologia são de natureza não técnica, assentando, de forma geral, nas marcas, no *marketing*, na publicidade e no *design* estético. Paralelamente, as capacidades científicas e técnicas endógenas das empresas são diminutas, quer quando consideramos indicadores de recursos humanos, quer quando consideramos indicadores de investimento em actividades intangíveis. Por fim, é de referir que a trajectória tecnológica das empresas deste sector é essencialmente marcada pela introdução de inovações de processo que contribuam para a redução de custos.

Por outro lado é necessário ter em consideração que o sector do vestuário é, como vimos anteriormente, maioritariamente constituído por PME, e que a maioria das empresas apresenta características que funcionam como entraves à sua modernização tecnológica, sendo importante salientar os seguintes:

- a dificuldade de obtenção de recursos humanos qualificados, nomeadamente de técnicos superiores (por exemplo engenheiros);
- fragilidade ao nível da capacidade de concepção da maioria das empresas;
- fragilidades na capacidade de produção, ao nível da obtenção de flexibilidade e ao nível do planeamento e controlo da produção;
- debilidades ao nível da estrutura financeira;
- reduzida propensão à realização de investimentos intangíveis.

Existem programas de incentivo à modernização tecnológica das empresas de vestuário. A contri-

(30) A tipologia de Pavitt estabelece padrões sectoriais de mudança tecnológica (Pavitt, 1984).

buição destes programas para a modernização tecnológica, em sentido lato e não apenas de equipamento, passa pela tentativa de as empresas acompanharem a aquisição de novos equipamentos com um reforço da sua capacidade e gestão de tecnologia e do seu potencial científico e técnico. Para tal é necessário que as empresas procedam à contratação de pessoal qualificado e habilitado e que desenvolvam actividades que lhes permitam endogeneizar o conhecimento incorporado nos equipamentos adquiridos. Esta endogeneização permite que as empresas evoluam na sua trajectória tecnológica e sejam capazes de utilizar tecnologias cada vez mais complexas.

Paralelamente, dada a natureza fragmentada do sector, seria importante aumentar a cooperação entre empresas, quer com empresas do sector (redes de produção, por exemplo), que com outras entidades (instituições do ensino superior, centro tecnológico, etc.), criando redes que permitam a realização de actividades de I&DE e de outras actividades científicas e técnicas.

Por fim, uma palavra para o papel do centro Tecnológico, enquanto organismo indutor da participação das empresas do sector em actividades de I&DE, e parceiro privilegiado na participação de projectos de I&DE, de cooperação com entidades externas ao sector e de vigilância tecnológica (ex: centro de documentação; boletins informativos sobre desenvolvimentos tecnológicos, sobre a realização de feiras, sobre oportunidades de participação em projectos de investigação aplicada, etc.)

1.3. Organização do Trabalho

A mudança de objecto de trabalho de muitos postos de trabalho, quer pela transformação dos produtos ou serviços que o trabalhador maneja quer pela transformação da maquinaria e das instalações que manipula, levou também a uma evolução da relação do trabalhador com o seu objecto de trabalho. Normalmente reduzem-se os tempos de intervenção sobre o objecto, para aumentar os tempos de intervenção dedicados à preparação, programação, supervisão, controlo e vigilância. Esta nova relação homem-objecto de trabalho, realiza-se principalmente através de códigos, símbolos e linguagens.

A capacidade do sector do vestuário encetar um processo de reorganização qualificante do tra-

balho acompanhando as mudanças estratégicas e tecnológicas, parece ser fundamental para o desenvolvimento das competências técnicas e relacionais, que passam a ter graus de importância diversos:

- a importância do saber relacionado com o produto diminui ao mesmo tempo que aumenta a importância do saber relacionado com o processo;
- o aumento da importância dos componentes cognitivos e sociais do saber e a diminuição da importância dos componentes senso-motores. O trabalho manual em produtos desempenha um papel cada vez menos importante, ao mesmo tempo que o trabalho com sistemas técnicos complexos é determinante. Neste caso, exige-se essencialmente um conhecimento sobre relações lógico-técnicas e a interpretação de símbolos;
- as exigências referem-se cada vez menos a operações individuais e cada vez mais a sistemas técnicos ou segmentos de processos completos - conhecimentos sobre o sistema, definição de orientações, negociação de objectivos, gestão de meios, decisão, análise e controlo de resultados.

1.4. Gestão de Recursos Humanos

A gestão das competências e do emprego passa não apenas pela adequação unívoca do Homem ao posto de trabalho, mas sobretudo pelo domínio dos efeitos recíprocos da relação entre o Homem e o seu trabalho. Os factores de evolução analisados e as suas especificidades sectoriais, revelam a necessidade de uma gestão da mão-de-obra que possa responder às seguintes situações:

- combater os tempos mortos integrando tarefas de outros postos de trabalho e de outras funções (*multivalência e polivalência*);
- mobilidade interna para melhor adaptar as disponibilidades de mão-de-obra à variabilidade da produção (quer no volume quer na composição dos lotes);
- disposição para a aprendizagem de novas situações de trabalho e de novas competências técnicas ou organizacionais, com o objectivo de facilitar a adaptação da organização às inovações tecnológicas;

- capacidade de raciocínio abstracto para a execução de tarefas intelectuais em postos de trabalho tradicionalmente manuais;
- capacidade de comunicação e de trabalho em equipa para melhorar a coordenação e o relacionamento interpessoal.

Assim, será determinante definir e implementar uma política de recrutamento e selecção que ponha em prática padrões mais elevados de qualificação e que privilegie as novas competências associadas a um trabalho qualificado: capacidades de adaptação, aprendizagem e polivalência. Passará também por rever a política de mobilidade, que é inexistente ou muito dificilmente responde a objectivos de desenvolvimento individual e colectivo ou a uma gestão eficiente dos recursos em função da análise das necessidades. Será importante a possibilidade de acesso a trajectórias/carreiras profissionais pela maioria dos profissionais, já que é frequente entre as empresas deste sector a utilização quase exclusiva do recrutamento externo para as funções de enquadramento, nomeadamente através da captação de profissionais altamente qualificados a empresas concorrentes com base na disputa dos índices de remuneração.

1.5. Gestão do Mercado de Trabalho

Tendo em conta a evolução e a qualidade do emprego e as características da mão-de-obra deste sector, as medidas de gestão do mercado de trabalho afiguram-se de uma importância extrema, designadamente:

- na atracção de mão-de-obra qualificada para a indústria;
- na detecção das profissões mais vulneráveis às variações da situação económica do sector e com dificuldades de (re)integração no mercado de trabalho, inventariando medidas específicas de apoio à manutenção do emprego, à reconversão profissional, à criação do próprio emprego;
- na orientação das medidas de emprego para uma população empregada e desempregada, no sector, maioritariamente feminina;
- na promoção de um conjunto de instrumentos de informação estratégica sobre as previsões do emprego (quer do lado da oferta quer do lado da procura), visando um melhor conhecimento da dinâmica do mercado de trabalho, sectorial e regional.

2. Outras Estratégias de Resposta às Necessidades de Competências, a Médio-Longo Prazo

2.1. Gestão de Recursos Humanos

No quadro dos Cenários *Bronze* e *Prata*, as exigências à gestão de recursos humanos são variadas e passam principalmente pela sua profissionalização, com o recrutamento de técnicos qualificados, e com capacidade de intervenção na gestão, no sentido de:

- Elevação dos padrões de qualificação das estratégias de recrutamento e revisão da política de remunerações e carreiras, determinantes na capacidade de atracção de profissionais qualificados;
- Desenvolvimento da formação contínua nas modalidades de reciclagem, aperfeiçoamento e reconversão profissional, antecipando e acompanhando a adopção de novas tecnologias;
- Intervenção na organização do trabalho, no sentido de aumentar a flexibilidade produtiva, a capacidade de resposta ao mercado por parte das empresas e de criar situações de trabalho em si próprias, formadoras das competências desejáveis;
- Importante intervenção ao nível da gestão do tempo de trabalho na empresa procurando uma articulação interna entre os recursos humanos existentes e as necessidades da actividade, tendo em conta as flutuações sazonais típicas do sector e a dependência das empresas face ao mercado, com o objectivo de estabilizar o emprego;
- Procura de formação exterior, inicial e contínua.

O Cenário *Ouro* é profundamente exigente em matéria de gestão de recursos humanos, pelo que destacamos algumas das intervenções mais específicas:

- Capacidade de intervenção estratégica da gestão de recursos humanos na (re)definição de perfis profissionais orientadores das estratégias de recrutamento, remunerações e de formação, na (re)organização flexível do trabalho e na renovação de competências, sem elevados custos sociais;

- Desenvolvimento da dimensão internacional do recrutamento, formação e carreiras no quadro das empresas com uma importante actividade internacional, tendo em conta as especificidades culturais, sociais e económicas dos países de destino.

Por fim, no Cenário *Latão* prevê-se que a intervenção da gestão de recursos humanos seja muito fraca dado a incapacidade da maioria das empresas do sector profissionalizarem esta área.

2.2. Gestão do Mercado de Trabalho

Em função das especificidades dos cenários *Prata* e *Bronze* e das possíveis repercussões/exigências ao emprego e às competências, inventariadas no capítulo precedente, importa destacar algumas das intervenções no âmbito da gestão do mercado de trabalho:

- Crescente interesse das medidas activas de (re)inserção no mercado de trabalho, nomeadamente, o apoio à criação do próprio emprego, especialmente direccionado para as profissões tradicionais do sector (Alfaiates e Modistas), o apoio à criação de micro-empresas e de serviços às empresas, com integração em redes de subcontratação;
- Grande importância das medidas de amortecimento dos custos sociais, de manutenção do emprego e de reinserção qualificante no mercado de trabalho, sobretudo direccionadas para categorias de trabalhadores não-qualificados ou semi-qualificados, de idade avançada, com grandes dificuldades de reintegração no mercado de trabalho. Medidas estas que devem estar articuladas com as especificidades regionais e sectoriais;
- Importância das acções de incentivo e motivação dos empresários do sector para a integração de profissionais qualificados, sobretudo para áreas que poderão sustentar um salto qualitativo do sector (Gestão da Produção, Concepção e Desenvolvimento do Produto e Comercialização);
- Intervenção na orientação profissional, com capacidade de motivar profissionais qualifica-

dos para o emprego neste sector ("processo de valorização social") e de reforçar a mobilidade intersectorial.

Destacamos também algumas intervenções orientadas para o Cenário *Ouro*:

- Reforço das medidas activas de (re)inserção no mercado de trabalho, nomeadamente através do apoio à criação de micro-empresas ou de serviços à indústria, integrados em redes;
- Grande importância da intervenção ao nível do incentivo ao emprego de profissionais altamente qualificados, quadros médios e superiores, quer na produção, na concepção e desenvolvimento do produto e na comercialização, quer em áreas emergentes como a gestão da tecnologia e a gestão de alianças. No que concerne às áreas em emergência, a participação das entidades de gestão do mercado de trabalho na definição dos perfis profissionais desejáveis pelas empresas e dos percursos formativos e profissionais adequados é fundamental;
- Reforço das medidas de apoio à mobilidade geográfica, nomeadamente internacional, de quadros médios e superiores portugueses e das medidas de apoio ao emprego de profissionais estrangeiros no sector.

Por fim, o Cenário *Latão*, que pelas suas características e eventuais repercussões no emprego e nas competências ao nível do sector, é profundamente exigente nas medidas de gestão do mercado de trabalho, em especial:

- no reforço das medidas de apoio à manutenção do emprego, de amortecimento dos custos sociais e de reinserção qualificante no mercado de trabalho, derivado de uma potencial perda de emprego e degradação da qualidade do emprego disponível;
- no importante papel ao nível do estudo e da intervenção no segmento informal e não estruturado do trabalho clandestino, no sentido da integração destes trabalhadores na Segurança Social e do desenvolvimento da sua capacidade negocial na melhoria da qualidade do emprego.

Síntese das Repercussões / Exigências dos Cenários
na Oferta Formativa, na Gestão de Recursos Humanos e na Gestão do Mercado de Trabalho

	Cenário Ouro	Cenários Prata e Bronze	Cenário Latão
Oferta Formativa	• Reforço da formação de "Gestores de Produto". • Emergência de uma oferta formativa orientada para as áreas em emergência: "Gestão da Tecnologia" e "Gestão de Alianças". • Desenvolvimento da formação contínua de especialização em determinados produtos e mercados para as áreas Comercial, Marketing, Concepção e Desenvolvimento do Produto. • Grande importância da formação em Gestão Internacional, Comércio e Marketing	• Reforço da formação no âmbito da Gestão Internacional, Comércio e Marketing Internacional. • Reforço da formação em Gestão da Produção. • Reforço da componente comercial e tecnológica da formação de Designers e Modelistas. • Grande importância da formação inicial e contínua na área da Qualidade. • Importância da formação comportamental para chefias directas da produção e operadores da produção. • Reforço da formação inicial de qualificação e da formação contínua de qualificação, aperfeiçoamento e reciclagem, no domínio das novas tecnologias de produção flexível, ao nível da operação, programação e manutenção. • Grande importância da formação contínua de reconversão profissional.	• Reforço da formação contínua de reconversão profissional. • Oferta de percursos formativos atractivos e ajustados às necessidades imediatas das empresas e de uma mão-de-obra com baixo nível de qualificação e escolaridade.
Gestão de Recursos Humanos	• Intervenção estratégica na (re)definição de perfis profissionais, na (re)organização flexível do trabalho e na renovação de competências, sem elevar os custos sociais. • Desenvolvimento da dimensão internacional da gestão de recursos humanos.	• Profissionalização da GRH com o recrutamento de técnicos com uma participação activa na empresa. • Elevação dos padrões de qualificação do recrutamento. • Revisão da política de remunerações e carreiras. • Desenvolvimento da formação contínua - reciclagem, aperfeiçoamento e reconversão profissional. • Importante intervenção ao nível da gestão do tempo de trabalho na empresa.	• Ausência de profissionalização e intervenção muito limitada nas empresas.

Gestão do Mercado Trabalho

- | | | |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Reforço das medidas activas de (re)inserção no mercado de trabalho, em especial no apoio à criação de micro-empresas ou de serviços de apoio à indústria integrados em redes. • Grande importância do incentivo ao emprego de profissionais altamente qualificados, quadros médios e superiores. • Reforço das medidas de apoio à mobilidade geográfica, nomeadamente internacional. • Participação na definição dos perfis profissionais emergentes e dos percursos formativos e profissionais adequados. | <ul style="list-style-type: none"> • Crescente interesse das medidas activas de (re)inserção no mercado de trabalho, nomeadamente o apoio à criação do próprio emprego e à criação de micro-empresas e serviços de apoio à indústria. • Grande importância das medidas de amortecimento dos custos sociais, de manutenção do emprego e de reinserção qualificante no mercado de trabalho, adaptadas às especificidades regionais e sectoriais. • Importância dos incentivos à integração nas empresas de profissionais qualificados, sobretudo nas áreas da Gestão da Produção, Concepção e Desenvolvimento do Produto e Comercialização. • Motivação de profissionais qualificados para o emprego neste sector (orientação profissional). | <ul style="list-style-type: none"> • Reforço das medidas de apoio à manutenção do emprego, de amortecimento dos custos sociais e de reinserção qualificante no mercado de trabalho. • Estudo e intervenção no sector informal e não estruturado do trabalho clandestino, no sentido da integração destes trabalhadores na Segurança Social e do desenvolvimento da sua capacidade negocial. |
|---|--|---|

 Maior Nível de Exigência

Bibliografia



Bibliografia

- Agence National Pour l'Emploi (1995), *Répertoire Operationnel des Métiers et des Emplois*, Paris, La Documentation Française.
- Alaluf, M. (1993), *Inserção de Jovens e Formação em Alternância*, *Organizações e Trabalho*, nº 9/10, Dezembro.
- Almeida, A.J. (1992), *Definição de perfis profissionais num contexto de inovação tecnológica*, Lisboa, Dinâmia, Texto Policopiado.
- Amaral, L. (1993), *O PIATV - Programa Intercalar de Apoio aos Têxteis e Vestuário*, Lisboa, DGI.
- Araújo, M. (1996), *Tecnologia do Vestuário*, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.
- Araújo, C. (1993), *A Qualidade na Indústria Têxtil*, Associação Industrial Portuguesa.
- Artiles, A. M. e Lope, A. (1993), *Dinámica de las cualificaciones y políticas de recursos humanos, Economía y Sociología del Trabajo*, nº 21/22, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Barral, C. e Jean-Yves (1989), *Les Métiers de la Production et la Productique*, Les éditions d'organisation, Paris.
- Baptista, Maria de Lurdes (1996), *Os Diplomados do Ensino Superior e o Emprego. A Problemática da Inserção na Vida Activa*, DEP, GEF, Lisboa.
- Bertrand, O. et al (1992), *Les Qualifications et leur Adaptabilité au Marché du Travail - contribution française*, Centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications, Observatoire Européen de l'Emploi, Novembro.
- Boterf, G. (1994), *De La Competence*, Les éditions d'organisation, Paris.
- Bosquet, R. (1982), *Evolution et perspectives de la fonction personnel*, in: Weiss, D. e Morin, P., *Pratique de la fonction personnel - le management des ressources humaines*, Les éditions d'organisation, Paris.
- Bousquet et Grandhérard (1983), *Evolution des formations professionnelles et mutations technologiques*, *Education Permanente*, nº 67.
- Bull, A, Pitt, M. e Szarka, J. (1993), *Entrepreneurial Textile Communities - a comparative study of small textile and clothing firms*, Chapman & Hall, Londres.
- Cabral, M. J. (1995) *A Abolição do Acordo Multifibras (AMF) - implicações para as exportações portuguesas de vestuário*, *Competir*, nº 2, Abr-Jun, pp. 135-139.
- Cabral, M. J. (1994), *A Abolição do Acordo Multifibras e as Exportações Portuguesas de Vestuário*, Dissertação de Mestrado em Economia Europeia apresentada na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Cadilhe, M. (1992), *A Eficiência Empresarial dos Têxteis Portugueses: contributos para um programa*, Asa, Lisboa.
- Cahiers Français (1987), *La flexibilité du travail*, La Documentation Française, Paris.
- Cannell (1993), *Team Working in the UK Garment Industries*, *EU Textile Outlook International*, Março, pp. 62-75.
- Cannell, M. (1994), *The Changing role of First-Line Management in the Textile and Clothing Industry*, *Textile Outlook International*, Maio, pp. 72-84.
- Cardim, J. (1990), *Políticas de Formação*, *Organizações e Trabalho*, nº 3/4, Dezembro.
- Carr, H. e Latham, B. (1990), *The Technology of Clothing Manufacture*, Oxford, BPS Professional Books.
- Catarino, A. (1992), *Qualificações - Centro polarizador do Mercado e Políticas de Emprego*, *Organizações e Trabalho*, nº 7/8, Dezembro.
- CEDEFOP (1990), *Os Perfis Profissionais e as Necessidades de Formação ao Nível dos Mestres e Contramestres no sector Têxtil/Vestuário em Portugal*, Berlim.
- CEDEFOP (1995), *Le rôle de l'entreprise dans la production des qualifications - effets formateurs de l'organisation du travail (Rapport de synthèse)*, CEDEFOP, Berlim.
- CÉGOS (1987), *Développement des compétences et stratégies de l'entreprise*, Collection Hommes et Techniques, Les éditions d'organisation, Paris.
- CEREQ (1980), *Repertoire Français des Emplois*, Paris, La Documentation Française.
- CEREQ (1982) *Emplois de production et systèmes de travail*, Formation Qualification Emploi, La Documentation Française, Paris.
- CGTP (1992), *Tecnologias de Informação e Recursos Humanos: estudos de caso na indústria portuguesa*, Lisboa.
- CGTP (1993), *Avaliação das Necessidades em Recursos Humanos nos Sectores do Vestuário e Confecção, Aglomerados de Cortiça, e Artigos de Matérias Plásticas na Península de Setúbal*, Lisboa.
- CISEP e CESO I&D (1994), *Avaliação do PEDIP - Relatório Final Global*, Estudo financiado pelo PEDIP e pelo Ministério da Indústria e Energia, Lisboa, Março.
- CITEVE (1992), *Diagnóstico à Organização da Qualidade nas Indústrias Têxtil e do Vestuário*, in: AIP, *A Qualidade na Indústria Têxtil*, AIP.
- Comité Económico e Social das Comunidades Europeias (1996), *Parecer sobre a comunicação da Comissão ao Conselho, ao Parlamento Europeu, ao Comité Económico e Social e ao Comité das Regiões sobre a competitividade da subcontratação na indústria têxtil e vestuário na União Europeia*, CES 1389/96, Bruxelas, 27-28 de Novembro.
- Comissão das Comunidades Europeias (1995), *Impacto dos desenvolvimentos internacionais no sector têxtil e do vestuário da comunidade*, Comuni-

- cação da Comissão ao Conselho, ao Parlamento Europeu, ao Comité Económico e Social e ao Comité das Regiões, Com (95) 447 final, Bruxelas.
- Comissão das Comunidades Europeias (1993), *Relatório anual sobre a situação da Indústria dos Têxteis e Vestuário*, CCE, Bruxelas.
- Comissão das Comunidades Europeias (1990), *Comunicação relativa à correspondência de qualificações de formação profissional entre Estados-membros das Comunidades Europeias estabelecida em aplicação da Decisão 85/368/CEE do Conselho, de 16 de Julho de 1985, Sector "Têxtil-Vestuário"*, CE-4754, 8 Outubro.
- Commission Européenne (1995), *Panorama de l'industrie communautaire 95*, CE, Bruxelas.
- Commission des Communautés Européennes (s.d.), *Les qualifications requises pour une Europe compétitive et solidaire - Les perspectives des ressources humaines dans les années 1990*, Éducation Formation Jeunesse.
- Coriat, B. (1990), *L'atelier et le robot*, Christian Bourgois Éditeur.
- D'Iribarne, A. (1989), *La compétitivité - défi social, enjeu éducatif*, CNRS Sociologie, Paris.
- Dankbaar, B. (1996), *Patterns of Technology Management in European Firms: An Overview*, in: Cannel, W. e Dankbaar (Ed.), *Technology Management and Public Policy in the European Union*, Office for Official Publications of the European Communities e Oxford University Press.
- Delgado, L. (1992), *As Chefias Intermédias, Organizações e Trabalho*, nº 7/8, Dezembro.
- Disher, M. (1991),
- Disher, M. (1987), *Clothing Assembly: Automation Versus Flexibility*, *Textile Outlook International*, Maio.
- Drake, M. F et. al. (1992), *Retail Fashion, Promotion and Advertising*, Macmillan Publishing Company/Maxwell Macmillan Canada, New York/Toronto.
- Duarte, A. F. (1996), *Uma Nova Formação Profissional para um Novo Mercado de Trabalho*, IEFP, Lisboa, Coleção Aprender, nº 26.
- Dubois, P. (1988), *L'industrie de l'habillement - l'innovation face à la crise*, La Documentation Française, Notes et Etudes documentaires, Paris.
- Ebel, K. (1981), *L'insuffisance de la formation*, *Revue Internationale du Travail*, nº 6.
- Ferrão, J. e Oliveira das Neves, A. (1990), *Disparidades Regionais da Formação*, Lisboa, IEFP, Coleção Estudos, nº 8.
- Ferreira, J. C. (1991), *Novas Tecnologias e Tendências de Mudança Organizacional do Trabalho em Portugal*, *Organizações e Trabalho*, nº 5/6, Dezembro.
- FESETE (Ed.) (1988), *A Mulher na Têxtil, Lanifícios, Vestuário e Calçado*, FESETE, Porto.
- Finnie, T. A. (1990), *Automation in Textiles: the Mill of the Future*, *EIU Textile Outlook International*, Novembro.
- Fontes, C. (1988), *A Indústria de Vestuário em Portugal Face às Novas Tecnologias*, in: AIP e Ordem dos Engenheiros, *Jornadas Técnicas Sectoriais - Novas Tecnologias na Indústria Tradicional Portuguesa*, AIP.
- Fraxonet de Simon (1986).
- Freire, J. (1990), *As Chefias Primárias e Intermédias, Organizações e Trabalho*, nº 3/4, Dezembro.
- Fundetec (1992), *Tecnologias da Informação e Recursos Humanos: estudos de caso da indústria portuguesa*, Lisboa.
- Gabinete Técnico ANIVÉC (1993), *O Comércio Internacional de Vestuário*, Hoje, Heikki Mattila/EA-Projects Ltd.
- Gago, J. M. (Coord.) (1994), *Prospectiva do Ensino Superior em Portugal*, Departamento de Programação e Gestão Financeira do Ministério da Educação, Lisboa.
- Godinho, M. M. (1990), *Os Têxteis Portugueses, 1992 e o Futuro*, Instituto Nacional de Administração.
- Godinho, M.M. (1993), *Distribuição é ponto fraco das confecções portuguesas*, *Vestir*, Junho.
- Gonçalves, M. F. (1993), *Evolução Recente do Mercado de Trabalho em Portugal - problemas de emprego e mutações*, *Organizações e Trabalho*, Nº 9/10, Dezembro.
- HEC-ISA (1993), *Strategor - Política Global da Empresa*, Publicações Dom Quixote, 2ª Edição, Lisboa.
- ICEP (1994), *Perfis Sectoriais - Informação sobre a Oferta Portuguesa*, ICEP, Lisboa.
- IEFP (1994), *Classificação Nacional das Profissões*, Lisboa, IEFP
- Imaginário, L. (1995), *Sistema de Formação Português - configuração geral e descrição (parcelar) da oferta*, in: Conselho Nacional de Educação (1996), *Educação, Economia e Sociedade*, Editorial do Ministério da Educação, Lisboa.
- INE (1993 a), *Classificação portuguesa das actividades económicas: CAE - rev. 2*, INE, Lisboa.
- INE (1993 b), *Inquérito Anual à Produção Industrial*, INE, Lisboa.
- INE (1994 a), *Anuário Estatístico de Portugal*, INE, Lisboa.
- INE, (1994 b), *Estatísticas das Empresas Industriais*, INE, Lisboa.
- INE (1994 c), *Inquérito à Produção Industrial*, INE, Lisboa.
- INE (1996), *Nomenclatura Combinada para 1997*, INE, Lisboa.
- Jacomet, D. (1989), *Le Textile-Habillement - une industrie de pointe!*, Economica, 2ª Edição, Paris.
- Kovács, I. e Moniz, A. B. (1988), *Trabalho e Organização no Sistema de Produção Integrado por Computador*, Comunicação apresentada no Primeiro Congresso Português de Sociologia, Texto Policopiado, Lisboa.

- Kovács, I. (1989), *Gestão Participativa, Organizações e Trabalho*, nº 1, Novembro.
- Kovács, I. (1990), *Modelo Organizacional, Organizações e Trabalho*, nº 3/4, Dezembro.
- Kovács, I. et al (1994 a), *Qualificações e Mercado de Trabalho*, IEFP, Coleção Estudos, nº 13, Lisboa.
- Kovács, I. (1994 b), *Participação no Trabalho no Contexto de Competitividade, Organizações e Trabalho*, nº 12, Outubro.
- Kovács, I. et al (s.d), *Mudança Tecnológica e Organizacional do Trabalho na Indústria Portuguesa*, Estudo realizado no âmbito do Programa 5 do PEDIP.
- Köhler, C. (1993), *Cambios Tecnológicos y Cambios Organizativos en las Cualificaciones p Profesionales. Un Debate entre el Aburrimiento y el Desafio Total*, *Economia y Sociologia del Trabajo*, nº 12/13, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Kuhlmann, S. e Reger, G. (1996), *Technology-Intensive SMEs: Policies Supporting the Management os Growing Technological Complexity*, in: Cannel, W. e Dankbaar (Ed.), *Technology Management and Public Policy in the European Union*, Office for Official Publications of the European Communities e Oxford University Press.
- Leite, F. e Figueiredo, A. (1995), *Escolas Profissionais - Inserção profissional dos diplomados*, em 1993 (Relatório Final), DEP GEF.
- Lisboa, H. (1988), *Trabalhadores desencorajados: activos potenciais ou inactivos*, *Emprego e Formação*, nº 6, Setembro, pp. 25-31.
- Lisboa, M. (1992), *Inovação Tecnológica e Organizacional, Organizações e Trabalho*, nº 7/8, Dezembro.
- Lopes, H. (1990), *Qualificação e Reconversão, Organizações e Trabalho*, nº 3/4, Dezembro.
- Lopes, M. C. (1993), *As Dimensões do Desemprego e a sua Medida, Organizações e Trabalho*, nº 9/10, Dezembro.
- Marques, J. M. A., Laranja, M. (1994), *As Tecnologias da Informação e Electrónica em Portugal: Importância, Realidade e Perspectivas*, Direcção Geral da Indústria, Lisboa.
- Marques, R. S. (1995), *Tipos de Gestão de Recursos Humanos*, Dissertação de Mestrado realizada no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.
- Martins, P. (1996), *Cooperação Tecnológica: a experiência dos maiores investidores em I&D em Portugal*, Dissertação de Mestrado realizada no Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa.
- Ministère du Travail et des Affaires Sociales (1996), *L'Habillement*, Collection Prospective-Formation-Emploi, La Documentation Française, Paris.
- Ministério da Indústria e Energia (1992 a), *PEDIP - Colectânea de Legislação 1988-1992*, Imprensa Nacional Casa da Moeda, Lisboa, Dezembro.
- Ministério da Indústria e Energia (1992 b), *PIATV - Programa Intercalar de Apoio aos Têxteis e Vestuário*, DGI e IAPMEI, Lisboa, Novembro.
- Ministério da Indústria e Energia (1995), *Cadernos PEDIP*, nº 2, Junho.
- Ministério do Trabalho (1980), *Classificação Nacional das profissões - versão 1980*, SICT, Lisboa.
- Mintzberg, H. (1995), *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, Coleção Gestão & Inovação, Publicações Dom Quixote, Lisboa.
- Mitrani, A. et al (1992), *Des compétences et des hommes - Le management des ressources humaines en Europe*, Les éditions d'organisation, Paris.
- Neves, A. e Norberto, A. (1990), *Impactos Organizacionais da Integração na CEE, Organizações e Trabalho*, nº 3/4, Dezembro.
- Newbery, M. (1990), *Liberalising the MFA: Implications for the European Textile and Clothing Industry*, *EIU Textile Outlook International*, nº 31, Setembro, pp. 26-45.
- Oficina da Economia (1992), *A Indústria do Vestuário*, Estudo realizado para a FESETE no âmbito do Programa 5 do PEDIP.
- Oliveira, L. (1992), *Reestruturação e Emprego, Organizações e Trabalho*, nº 7/8, Dezembro.
- Oliveira das Neves, A. (1988), *Modalidades de gestão da mão-de-obra na indústria portuguesa, Emprego e Formação*, nº 6, Setembro, pp. 9-22.
- Organisation Internationale de Travail (1985), *Les répercussions sociales et économiques des nouvelles technologies*, Genève, Abril.
- Parente, C. (1995) *Avaliação de Impacto da Formação sobre as Trajectórias Profissionais e a Competitividade Empresarial - Um Ensaio em Empresas do sector Têxtil do Vale do Ave*, Dissertação de Mestrado realizada no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.
- Pastré, O. (1984), *L'information et l'emploi*, La Découverte, Paris.
- Piñero, F. M. e Abad, E. P. (1993), *Classification Profesional y Movilidad*, *Economia y Sociologia del Trabajo*, nº 12/13, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Pinto, V. M. (1994), *Gestão da Manutenção, Coleção O Gestor - Área da Produção*, IAPMEI.
- Portela, J. L. (1990), *Financiamento da Indústria Textil e Vestuário*, Lisboa, Caixa Geral de Depósitos, Direcção de Planeamento e Controlo de Gestão, Estudos e Documentos nº 4.
- Porter, M. (1982), *Choix Stratégie et Concurrence*, Economica.
- Ramos dos Santos (Coord) (1994), *As Empresas e a Dinâmica das Profissões*, IEFP, Lisboa.
- Rato, A. (1993), *Cooperação entre Empresas, PME Europa - Guia Prático*, AIP, Porto.
- Reijnders, W. J. M. e Verhallen, T. M. M. (1996), *Distribuição*, in: Marques, C. A. e Cunha, M. P. (Ed.),

- Determinantes da Gestão e Relações com o Mercado*, Biblioteca de Economia & Empresa, Publicações Dom Quixote, Lisboa.
- Retuerto De La Torre, E. (1991), *Novas qualificações ou uma nova forma de interpretar a profissão*, *A Essência da Qualificação*, Berlim, CEDEFOP, nº 2/91, pp. 8-10.
- Ribeiro, A. et al (1997), *Informação e Orientação Profissional - Opções Roteiro 3*, IEFP.
- Rodrigues, M. J. (1994 a), *Competitividade e Recursos Humanos*, Publicações Dom Quixote, Lisboa.
- Rodrigues, M. J. (1994 b), *Automação Flexível - Novos Perfis Profissionais e Gestão da Medança, Competir*, Outubro, pp. 44-58.
- Rodrigues, M. J. (1993), *Les politiques, les instruments et les dispositifs d'analyse des besoins en qualifications*, Dinâmia/CCE, Lisboa.
- Rodrigues, M. J. (1992), *O Sistema de Emprego em Portugal - crise e mudanças*, Coleção Economia e Gestão, Publicações Dom Quixote, 1992, Lisboa.
- Rodrigues, M. J. e Neves, Oliveira das (Coord) (1994), *Políticas de Reestruturação, Emprego e Desenvolvimento Regional*, IEFP, Lisboa.
- Sá, J. V. e Miranda, M. L. (1993), *Têxtil e Confecções em Portugal : o futuro chegou mais cedo*, Edições Asa, Opusculos do IESF, nº 13, Porto.
- Salavisa, I. et al (1994), *Investimento, Modernização tecnológica e Mudança Organizacional: estudos de caso em PME's*, Dinâmia, Lisboa.
- Scheffer, M. (1994 a), *The changing map of european textiles - production and sourcing strategies of textile and clothing firms*, L'Observatoire European du Textile et de l'Habillement, Bruxelas.
- Scheffer, M. (1994 b), *Internationalisation of Production by EC Textile and Clothing Manufacturers*, *Textile Outlook International*, Janeiro, pp. 101-123.
- Silva, A. (1994), *Os acordos do GATT e o seu impacto na indústria têxtil*, *Competir*, nº1, Jan-Mar, pp. 14-20.
- Silva, J. (1994), *Duma Organização Produtiva Rígida ao Novo Paradigma da Produção e as Respostas Flexíveis da Formação numa Organização Qualificante*, Dissertação de Mestrado apresentada no Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa.
- Simões, V. C., (1997), *Inovação e Gestão em PME*, GEPE - Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia, Lisboa.
- Sousa, C. (1997), *Difusão da Inovação Tecnológica nos Sectores dos Moldes e do Vestuário em Portugal*, Dissertação de Mestrado realizada no Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa.
- SSAA (1990), *Clothing Manufacture: New Methods of Working*, *EIU Textile Outlook International*, maio, pp. 69-77.
- Stahl, T. et al (1993), *A Organização Qualificante - uma visão para o desenvolvimento dos Recursos Humanos*, Eurotecnet, Comissão das Comunidades Europeias.
- Suleman, F. (1995), *Perfis profissionais: conceitos, métodos e dilemas para Portugal*, ISCTE, Lisboa.
- Suleman, F. (1993), *Perfis profissionais: que opções teórico-metodológicas*, *Organizações e Trabalho*, nº9/10.
- Thierry, D. e Sauret, C. (1994), *A Gestão Previsional e Preventiva do Emprego e das Competências*, Publicações DomQuixote, Lisboa.
- Veloso, M. L. (1995), *O "Mercado da Formação" para Adultos Activos no Âmbito da Sector Têxtil e do Vestuário na Região Norte. Contextos Formativos, Trajectórias Profissionais e Projectos*, Dissertação de Mestrado realizada no Instituto superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.
- Verdier, E. (1993), *Analyse de la formation continue dans les entreprises françaises*, Actes de l'Université de Rennes 2, du 30 Août au 3 Septembre, Saint-Malo.
- Voirin, G. (s.d.), *Definir las Funciones y Tareas en la Empresa*, Ediciones Deusto, Barcelona.

Fontes Estatísticas:

- Eurostat (1996), *External Trade and Interstat - monthly statistics*, Dezembro.
- IEFP, Base de Dados do PIAF.
- IEFP, SIGAE - Sistema Informatizado de Gestão da Área do Emprego, Informação sobre o Mercado de Emprego
- IEFP, SIOF - Sistema de Informação das Oportunidades de Formação.
- IEFP, Sistema de Aprendizagem - rede de oferta de formação, 1º semestre de 1996.
- INE, Base de Dados do Comércio Internacional (dados entre 1990 e 1995), Lisboa.
- INE; Base de Dados Belém.
- INE, Caracterização das Empresas Portuguesas (1988-1991).
- INE, Inquérito ao Emprego.
- Ministério para a Qualificação e o Emprego, Inquérito ao Emprego Estruturado, Departamento de Estatística.
- Ministério para a Qualificação e o Emprego, ORGFO - Organização da Formação.
- Ministério para a Qualificação e o Emprego, Quadros de Pessoal, Departamento de Estatística.

