

ANEXO C

ESTUDO EXPLORATÓRIO.

ESTUDO EXPLORATÓRIO.

Realizamos um estudo exploratório com o objectivo de seleccionar empresas do STV que se encontrassem em processos de reestruturação produtiva, caracterizados por uma combinação entre medidas de investimento material e imaterial, este último marcado por práticas de gestão dos RH e de formação suficientemente contrastadas.

Os critérios definidos para seleccionar as empresas, objecto do estudo exploratório, foram fundamentalmente dois:

- a sua localização geográfica em concelhos do Vale do Ave caracterizados por uma grande ou média concentração do emprego e fortemente especializados no STV, isto é, no sector em reestruturação. Os designados concelhos de primeira (gG) e segunda (mG) prioridades¹ no domínio do acompanhamento das políticas de emprego, de formação profissional e de desenvolvimento regional (Rodrigues, Magalhães Carranca et al, 1993: 12-13);

- o apoio aos processos de reestruturação das empresas da ITV durante o período de 1988 a 1993, por fundos comunitários oriundos do PEDIP I e dos PO de Formação Profissional do IEFP.

O processo de reestruturação produtiva das empresas seleccionadas caracteriza-se pela combinação de medidas dirigidas ao investimento produtivo (programa 3 do PEDIP orientado para os Incentivos ao Investimento Produtivo, na vertente do subprograma 3.1. do Sistema de Incentivos PEDIP (SINPEDIP) e do subprograma 3.2. de Financiamento de Operações Específicas do Sistema de Incentivos à Utilização Racional de Energia (SIURE)), à melhoria da produtividade (programa 5 do PEDIP orientado para Missões de Produtividade) e da qualidade industrial (programa 6 do PEDIP orientado para Missões de Qualidade e Design Industrial)², com medidas orientadas para recomposição dos RH, particularmente na área da formação profissional (Programa 2 de Formação Profissional do PEDIP e os PO 1 e 4, respectivamente de Formação de Activos e de Formação Avançada em Novas Tecnologias de Informação do IEFP)³.

A escolha destas duas condições como critérios necessários de selecção tinha como objectivo garantir estarmos face a estratégias empresariais que, pelo menos em termos formais, procuram, de alguma forma, articular os subsistemas produtivo e humano das empresas e, onde a reestruturação produtiva é, em princípio, acompanhada de medidas de recomposição da mão-de-obra. Todavia, não podíamos negligenciar as frequentes discrepâncias entre os objectivos formais de tais programas e as práticas concretas das empresas.

Numa primeira fase, foram seleccionadas 5 empresas (empresas A, B, C, F e G) através da consulta da base de dados dos relatórios de saldos do IEFP e dos relatórios de execução do PEDIP I⁴. Para além destas, conversas informais e entrevistas com informantes privilegiados, nomeadamente da AIPortuense e de empresas de consultoria em formação da região Norte, conduziram-nos a alargar o âmbito do nosso estudo exploratório a mais duas empresas (empresas D e E). Estas, reuniam, de certa forma, os critérios de selecção retidos para a primeira triagem, ainda que uma das empresas não tivesse sido abrangida pelos PO de formação profissional, mas pelos programas equivalentes do DAFSE. A inclusão destas empresas no objecto do estudo exploratório permitiu-nos também colmatar a dificuldade de acesso que encontramos na empresa G que fazia parte da nossa selecção inicial, e que após marcações, desmarcações e encontros infrutíferos decidimos abandonar. Deste modo, foram 6 as empresas sob as quais incidiu o estudo exploratório, cujas características dos seus processos de reestruturação em termos dos critérios seleccionados se encontram sistematizadas no quadro C.1 anexado.

Estas empresas foram objecto de uma entrevista exploratória, a realizar, em princípio ao gestor de RH, o que se veio a concretizar apenas nas empresas A e D pois nas restantes a figura deste estava ausente, sendo as entrevistas realizadas a empresários ou gestores⁵.

A entrevista exploratória realizada nas 6 empresas seleccionadas tinha como objectivo fundamental detectar os traços gerais da estratégia de formação de modo a orientar os estudos de caso.

O tratamento analítico das entrevistas consistiu na sua transcrição integral de modo a facilitar a sua análise e a garantir uma visão de conjunto das realidades empresariais em causa. A consequente selecção das empresas que pretendíamos que fossem objecto de estudo de caso baseou-se sobretudo na análise dos critérios relativos à dimensão das políticas e práticas de formação, sendo de certo modo descurada a dimensão da gestão dos RH. Esta inversão das nossas opções iniciais fica a dever-se única e exclusivamente ao facto de nos

1 Cf. quadro C.1 anexado.

2 Fonte: Gabinete Gestor do PEDIP (1993a/b).

3 Cf. quadro C.1 anexado.

4 Fonte: Gabinete Gestor do PEDIP (1993a/b).

5 V. o guião da entrevista exploratória no anexo H.

termos deparado, na maioria das empresas, com políticas e práticas de gestão dos RH relativamente homogêneas. Estas semelhanças ao nível das práticas de gestão dos RH, que, de certo modo, contrastam com as especificidades das práticas de formação, ficam a dever-se a todo um conjunto de particularidades que caracterizam a relação salarial típica, mais concretamente a relação salarial intermédia (Rose, 1992: 12) deste sector de actividade na região do Vale do Ave.

Procurou-se aplicar e identificar, a partir das entrevistas exploratórias e da documentação disponibilizada pelas empresas, as tipologias de práticas de formação previamente concebidas. Como tipos puros que são, foi-nos impossível identificações estritas, tentado-se apenas algumas aproximações e a aplicação de alguns dos critérios considerados dado o estado do projecto de investigação, tratando-se de uma identificação meramente indicativa resultado de uma recolha de informação ainda bastante incipiente.

Na selecção provisória das empresas objecto futuro de possíveis estudos de caso retiveram-se aquelas que apresentavam níveis significativos de incidência em práticas formativas. Foram desde logo excluídas 2 empresas cujas práticas de formação, ainda que detendo características diferenciadas das restantes, apenas atingiram um pequeno número de assalariados:

- a empresa D com cerca de 700 trabalhadores e a viver um processo de redução de efectivos, onde apenas existiu uma acção de formação na área do "Desenvolvimento de Competências em Formação Profissional" destinada sobretudo a quadros superiores, ainda que com alguma incidência ao nível dos quadros médios (15 formandos). O objectivo desta acção era a estruturação de um futuro plano de desenvolvimento de acções de formação com a colaboração directa dos responsáveis de cada área produtiva da empresa. Entretanto, como a empresa se encontrava numa situação de dívida perante a Segurança Social, estava-lhe interdito o acesso aos PO do IEFF e o seu projecto não foi concretizado;

- a empresa C, com cerca de 53 trabalhadores, na qual se realizaram duas acções de formação destinadas ao núcleo operacional, mas com uma extensão muito diminuta em termos do número de formandos. A situação da empresa, impondo outro tipo de prioridades, não tinha dado continuidade a esta prática, ainda que a considerasse fundamental como via de motivação e flexibilização da mão-de-obra.

Saliente-se que os interlocutores de ambas as empresas (na primeira a gestora de RH, na segunda o próprio administrador) deixam transparecer situações económico-financeiras pouco favoráveis e mesmo de desinvestimento, com perspectivas bastante pessimistas quanto ao futuro da empresa.

Foram então seleccionadas 4 empresas cujas políticas e práticas de formação e de gestão dos RH podiam ser alvo de estudo de caso, tendo em conta a nossa problemática teórica de pesquisa.

Todavia, esta selecção foi realizada apenas em função de uma entrevista semi-directiva. A entrevista cria uma situação de interacção imposta em que o entrevistado desenvolve um discurso que, embora por nós orientado e de certo modo controlado, pode ser perfeitamente fictício. Esta vertente é tanto mais acentuada no domínio empresarial em que a preocupação com a imagem das empresas é cada vez mais notória a nível do seu discurso. Estávamos conscientes de que, por vezes, nos eram transmitidas ideias construídas, "bem arquitectadas", que poderão não corresponder às práticas concretas das empresas. Tratava-se de um risco que tivemos obrigatoriamente que correr.

Saliente-se ainda que os nossos interlocutores não nos deram boas perspectivas quanto à possibilidade de realização dos estudos de caso nas empresas. Todavia, em todas elas, os nossos informantes não detinham capacidade de decisão. Posteriormente foi enviado um documento promenorizado quanto aos objectivos do estudo, documentos a serem consultados, bem como *timings* necessários, para aprovação por parte da administração.

Após contactos telefónicos diversos e do accionamento de conhecimentos pessoais, a empresa A mostrou-se completamente indisponível para a realização do estudo, enquanto a empresa F, adiando constantemente a decisão, impôs a sua exclusão dada a calendarização da pesquisa que era imprescindível cumprir, restando-nos assim as empresa B (IMETECE) e E (DESENTEX) para a realização dos estudos de caso. Deste modo, encontramos desde logo limitados quanto à possibilidade de testar as tipologias de práticas de formação e de gestão de RH construídas, na medida em que a empresa A, classificada como a maior empresa têxtil nacional, era a única detentora de uma estratégia de formação desenvolvimentista, enquanto a empresa F, em fase de crescimento apresentava uma estratégia de formação nitidamente imediatista e utilitarista, mas com uma particularidade singular concretizada na participação de uma entidade de formação mista no processo formativo interno à empresa.

Contudo, o facto de termos desenvolvido os estudos de caso em apenas 2 empresas não se traduziu em inconvenientes relevantes, na medida em que as empresas que aderiram ao projecto apresentam estratégias de formação de tipo misto, o que nos permitiu, de certo modo e ainda que parcialmente, testar as tipologias concebidas.

QUADRO C.1
EMPRESAS DA ITV OBJECTO DO ESTUDO EXPLORATÓRIO

EMPRESAS (Subsector)	Fiação, tecelagem e acabamentos {321130}					Confeção em série {322020}
CAE	A	B	C	D	E	F
Identificação	V. N. Famalicão	Guimarães	V. N. Famalicão	Santo Tirso	Santo Tirso	Fate
Concelho	gG	gG	gG	gG	gG	mG
GRAU DE SENSIBILIDADE	PO1 + PO4	PO1	PO1+ CITEX	a)	b)	PO1 + PO4 + CITEX
IEFP						
AREAS DE FORMAÇÃO						
PREPARAÇÃO DA PRODUÇÃO	.	++			++	++
GESTÃO DA PRODUÇÃO	+					+
PRODUÇÃO	++	++++	+++		++++	+++
CONTROLO DE QUALIDADE				+	++	+
MANUTENÇÃO DA PRODUÇÃO	+	+				+
OUTRAS	+++++++	-	-	+++		+
PEDIP	P2+SP3.1+P5+ P6	P2+ SP3.1+ P6	SP3.1 + P6	SP3.1 + P6	SP 3.1 + SP 3.2	P5 + SP3.1
CARACTERÍSTICAS CHAVE DO PROCESSO FORMATIVO	Estratégia de formação integrada em todas as áreas. Aposta no topo estratégico e linha hierárquica.	Formação de operacionais. Aposta nas cheffias directas. Índices de forte reestruturação.	Formação de operacionais. Aposta na força de vendas.	Formação de quadros superiores e médios.	Estratégia de formação integrada em todas as áreas. Aposta no núcleo operacional.	Formação de operacionais. Aposta na concepção e preparação da produção.

Legenda:

Os sinais aritméticos + e - estão aferidos em função da importância que as diferentes áreas de formação assumem dentro de cada empresa.

IEFP

PO 1- Formação de activos

PO 4- Formação avançada em novas TI

a) A empresa não foi entidade promotora de PO.

b) A empresa não consta dos relatórios-saldo do IEFP.

Fonte: IEFP, 1990/93.

PEDIP

P2- Formação profissional

SP3.1- SINPEDIP

SP3.2- SIURE

P5- Missões de produtividade

P6- Missões de qualidade e design industrial

Fonte: GABINETE GESTOR DO PEDIP, 1993b.

gG - 1ª prioridade

Concelho com grande volume de emprego e muito especializado no sector em reestruturação.

mG - 2ª prioridade

Concelho com volume médio de emprego e muito especializado no sector em reestruturação.

Fonte: Rodrigues, Magalhães, Carranca et al, 1993.