



# ***Estudo sobre Produtividade e Condições de Trabalho: A Organização das Empresas e do Trabalho***

Relatório Síntese Final



*Estudo elaborado no âmbito do*

**Pacto Territorial para o Emprego do Vale do Sousa**

*Associação de Municípios do Vale do Sousa*



***Estudo sobre Produtividade e Condições  
de Trabalho: A Organização das  
Empresas e do Trabalho***

Relatório Síntese Final

Assistência Técnica ao Pacto Territorial para o Emprego do Vale do Sousa

Consórcio CIDEDEC/Deloitte & Touche

2001.01



## **Equipa de Trabalho**

### **Coordenação**

Dr. Luís Gomes Centeno  
Dr.ª Ana Leonor Sarmento  
Dr. Carvalho da Silva

### **Equipa técnica**

Dr. Luís Silveira  
Dr. Pedro Afonso Fernandes  
Dr.ª Manuela Paixão

### **Consultores**

Dr. Carvalho Abrantes

## **Realização do Estudo**

Este estudo foi realizado entre Janeiro de 1998 e Julho de 1999

CIDEDEC - Centro Interdisciplinar de Estudos Económicos  
Palácio Pancas Palha  
Trav. Recolhimento Lázaro Leitão, 1  
1100 Lisboa

Tel.: + 351 . 1 . 811 60 00  
Fax: + 351 . 1 . 811 60 88  
e-mail: [cidec@cidec.pt](mailto:cidec@cidec.pt)  
URL: <http://www.cidec.pt>



## **Agradecimentos**

---

O Consórcio CIDEC – Deloitte & Touche pretende agradecer a todos quantos colaboraram para a realização deste estudo nos muitos momentos em que foi necessário recolher informação sobre a Região e as suas empresas.

Embora correndo o risco de, por lapso, não se mencionarem todas as contribuições recebidas, o Consórcio pretende agradecer, em particular, à Dr.<sup>a</sup> Eduarda Brandão e à Dr.<sup>a</sup> Rosário Neves Correia, cuja colaboração foi imprescindível na realização do presente estudo.

Queremos também agradecer aos seguintes representantes de empresa, entrevistados no desenvolvimento do trabalho de campo:

Sr. Joaquim Costa, Sr. Miranda, Sr. Pinto, Dr. Horácio Reis, Sr. Amélia Silva, Dr. Paulo Leite, Dr.<sup>a</sup> Ana, Sr. António Alves, Eng. Pedro Sousa, Sr. Salvador Fernandes, Dr.<sup>a</sup> Elizabeth v. Altenbockum, Dr. Rui Martelo, Sr. Alberto Neves, Sr. Nogueira, Dr. Sérgio Ramos, Sr. António Lucas, Sr. Joaquim Machado, D. Lopes, Dr.<sup>a</sup> Isabel Dias, Sr. José Pacheco, Sr. Alves, Sr. Jaime Moura, Dr.<sup>a</sup> Cláudia Rodrigues, Dr.<sup>a</sup> Graça Cardoso, Sr. Abílio Lucas, Sr. Carlos Lucas, Sr. António Barros, Sr. Viriato Rocha e Dr. Sidónio Ribeiro.

**Deloitte &  
Touche**



O Consórcio pretende, ainda, agradecer à Associação de Municípios do Vale do Sousa e à Comissão de Coordenação da Região Norte o apoio empenhado com que acompanharam a realização deste trabalho.

Lisboa, Julho de 1999

# Índice

---

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>3</b>
1.1. Âmbito e objectivos do estudo.....	5
1.2. Posicionamento da investigação.....	7
1.3. Metodologia.....	9
1.4. Estrutura do relatório.....	12
<b>2. CARACTERIZAÇÃO DA MÃO-DE-OBRA</b> .....	<b>14</b>
2.1. A permanência de baixas habilitações escolares.....	22
2.2. A evolução positiva dos níveis de qualificação.....	25
2.3. Uma mão-de-obra muito jovem.....	27
2.4. Um tecido empresarial baseado em pequenos e médios estabelecimentos.....	30
2.5. As profissões predominantes e a sua manutenção.....	32
2.6. A heterogeneidade das remunerações médias praticadas.....	37
<b>3. CARACTERIZAÇÃO E EVOLUÇÃO DA PRODUTIVIDADE</b> .....	<b>46</b>
3.1. Análise do volume de vendas por pessoa ao serviço da empresa.....	50
3.2. Análise do volume de vendas médio das empresas.....	57
<b>4. SÍNTESE DAS ENTREVISTAS REALIZADAS</b> .....	<b>62</b>
<b>5. PRINCIPAIS RESULTADOS DO INQUÉRITO</b> .....	<b>72</b>
5.1. Caracterização da empresa e dos mercados.....	77
5.1.1. Natureza das empresas.....	77
5.1.2. Mercados-alvo.....	78
5.2. Análise dos recursos humanos.....	80
5.2.1. Capacidade de resposta das escolas às necessidades das empresas.....	80
5.2.2. A Região e a procura de mão-de-obra.....	81
5.2.3. A região e a oferta de mão-de-obra.....	82
5.2.4. Método de recrutamento utilizado.....	84

Relatório Síntese Final

5.2.5. Acções de formação	85
5.2.6. Áreas e locais onde se realizam acções de formação	85
5.2.7. Características da mão-de-obra	87
5.2.8. Normas de segurança	88
<b>5.3. Análise do sector</b> .....	<b>89</b>
5.3.1. Evolução do volume de emprego	89
5.3.2. Acções de recrutamento	90
5.3.3. Posicionamento nos mercados	91
5.3.4. Implicações do aumento da competitividade dos mercados	92
<b>5.4. Produção, tecnologia e inovação</b> .....	<b>94</b>
5.4.1. Introdução de inovações no passado recente	94
5.4.2. Intenção de introdução de inovação a curto e médio prazo	95
5.4.3. Tipos de inovação a introduzir	96
5.4.4. Formas de execução das inovações	97
5.4.5. Razões da introdução de inovações	99
<b>6. PRINCIPAIS CONCLUSÕES</b> .....	<b>101</b>
<b>7. ALGUMAS LINHAS DE ACTUAÇÃO</b> .....	<b>107</b>
<b>8. ÍNDICES E BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>110</b>
8.1. Índices.....	111
Quadros	111
Figuras	112
8.2. Bibliografia e referências.....	114

# **1. Introdução**

---

O presente estudo enquadra-se na “Prestação de Serviços de Assistência Técnica ao Pacto Territorial para o Emprego do Vale do Sousa”, realizada na sequência do Concurso Público Internacional, no âmbito da União Europeia, da Associação de Municípios do Vale do Sousa e adjudicada ao Consórcio CIDEC – Deloitte & Touche.

O Vale do Sousa é um território com 777 Km<sup>2</sup> e 300.000 habitantes, integrando seis concelhos (Castelo de Paiva, Felgueiras, Lousada, Paços de Ferreira, Paredes e Penafiel) da Região NUTS III - Tâmega e confinado entre a Área Metropolitana do Porto, o Vale do Ave, o Baixo Tâmega e o Entre-Douro-e-Vouga, com baixos níveis de desemprego e com a actividade produtiva concentrada em três sectores industriais: Indústria do Calçado, Fabricação de Mobiliário de Madeira e Indústria do Vestuário.

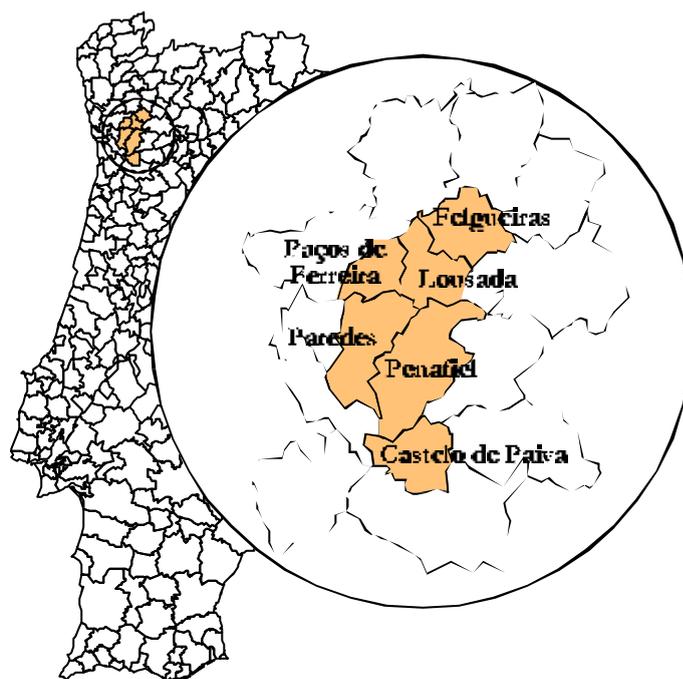


Figura 1 – O Vale do Sousa

## 1.1. ÂMBITO E OBJECTIVOS DO ESTUDO

Os objectivos do presente estudo sobre *Produtividade e condições de trabalho: a organização das empresas e do trabalho* centram-se <sup>1</sup>:

1. Na caracterização e compreensão da **situação existente**, identificando potencialidades, limites e obstáculos a ultrapassar;
2. No propor **pistas e estratégias de actuação**, considerando em especial as seguintes vertentes:
  - A organização interna das empresas e dos processos de produção e a gestão dos recursos humanos;
  - A inovação e o desenvolvimento tecnológico;
  - As condições de trabalho;
  - O contributo dos dispositivos de educação/ formação.

Para a obtenção destes objectivos, as análises incidiram sobre a avaliação, caracterização e compreensão dos seguintes aspectos do tecido empresarial da Região, entre outros:

- Dimensão das empresas;
- Natureza familiar da gestão;
- Formas de organização interna;
- Estratégias de recrutamento e selecção de recursos humanos;
- Utilização da formação profissional no desenvolvimento dos recursos humanos;
- Estratégias de inovação de processo e de produto (novas tecnologias, novos produtos e design);
- Medidas de higiene e segurança no trabalho;

---

<sup>1</sup> Cf. Proposta Técnica (PT) elaborada pelo Consórcio CIDEDEC - Deloitte & Touche para Prestação de Serviços de Assistência ao Pacto Territorial para o Emprego do Vale do Sousa, realizada na sequência do Concurso Público Internacional, no âmbito da União Europeia, da Associação de Municípios do Vale do Sousa.

Relatório Síntese Final

- Importância das formas atípicas de trabalho e trabalho precário;
- Condições de trabalho;
- Cultura das empresas face aos desafios da competitividade;
- Desajustamentos qualitativos e quantitativos entre oferta e procura de qualificações.

## 1.2. POSICIONAMENTO DA INVESTIGAÇÃO

A equipa do Consórcio CIDEC – Deloitte & Touche abordou o trabalho a desenvolver com um posicionamento metodológico que pretendia respeitar quatro princípios básicos: ser **global**, ser **operacional**, ser **participado** e ser **dinâmico**<sup>2</sup>.

Ser **global** não significa necessariamente ser exaustivo. Pretende-se evitar as abordagens monográficas e sectoriais, procurando uma perspectiva que privilegie a integração dos factores estruturais, com as redes e interesses económicos presentes na Região.

Procurou-se que os resultados do trabalho se ligassem à lógica de evolução da actividade económica da Região, pondo em relevo as potencialidades dos seus recursos humanos e da experiência produtiva existente.

Ao pretender ser **operacional**, o trabalho que se apresenta pretende identificar um conjunto de propostas estruturantes concretas que possam intervir positivamente na definição de projectos e programas concretos de intervenção.

Mais do que uma descrição detalhada da realidade pretende-se evidenciar as questões-chave sobre as quais a intervenção se pode articular.

O propósito de ser **participado** implica a consideração das opiniões das “forças vivas” da região e das perspectivas que estas apresentam relativa-

---

<sup>2</sup> Estes princípios metodológicos são também referidos no trabalho do Comité de Liaison des Comités de Bassin d'Emploi "Construire un Projet de Territoire – du diagnostic aux strategies", editado pelo Ministério do Equipamento, dos Transportes e da Habitação do Governo Francês em Setembro de 1997.

mente aos problemas e potencialidades existentes e as perspectivas de solução que os diferentes posicionamentos relativos representam.

Colocou ainda um especial cuidado na ponderação das sensibilidades de cada grupo de actores e na homogeneidade (ou não homogeneidade) que estes grupos revelam.

A grande maioria das propostas que se apresentam resultam de referências explícitas dos mais de 25 actores de desenvolvimento envolvidos na elaboração do trabalho.

A construção de um trabalho **dinâmico** implica que este não é o fim mas o princípio de um processo.

Não existindo soluções infalíveis e finais para os problemas do desenvolvimento económico e social, antes este representando o resultado de múltiplas iniciativas individuais e colectivas, procurou-se fixar neste trabalho um conjunto de opções que parecem ser consensuais mas que devem suscitar o debate e a reflexão empenhada do maior número possível de actores, nomeadamente, ao nível do seminário de discussão do presente relatório.

Esperam os autores que os resultados do estudo possam, sobretudo, desencadear acções concretas de desenvolvimento que possam melhorar a qualidade de vida dos habitantes do Vale do Sousa.

### 1.3. METODOLOGIA

Na abordagem metodológica ao problema de investigação, o Consórcio procurou, nas primeiras etapas da mesma, **aprofundar a informação estatística** entretanto recolhida nas etapas anteriores da Prestação de Serviços de Assistência Técnica ao Pacto Territorial para o Emprego do Vale do Sousa e compilada ao longo dos relatórios CIDEDEC (1998a), (1998b) e (1998c).

Nessa “**Recolha de Informação de Base**”, para além da **caracterização da mão-de-obra** da Região bem como da **produtividade** do seu tecido económico – via compilação e tratamento exaustivo dos Quadros de Pessoal do Departamento de Estatística do Trabalho, Emprego e Formação Profissional do Ministério do Trabalho e Solidariedade (D.E.T.E.F.P.), foi igualmente adquirida uma **base de dados de empresas** da Região – condição essencial à prossecução das etapas seguintes da investigação.

Na segunda fase da mesma – **Estudo Qualitativo da Problemática. Construção do quadro de questões**” – foram entrevistados cerca de 30 representantes de empresa (mais precisamente 29, correspondendo a 28 empresas) referentes aos três sectores em estudo: Indústria do Calçado, Fabricação de Mobiliário e Indústria do Vestuário. Foram feitos, desta forma, **28 diagnósticos de empresas**, que permitiram um levantamento aprofundado da situação relativamente à caracterização:

- Das empresas e da respectiva gestão: dimensão, natureza e qualificação da gestão, estratégias, desempenho económico e ciclo/situação dos mercados;
- Dependências na comercialização dos produtos;
- Condições de trabalho;
- Problemas de qualificação e recrutamento de recursos humanos;
- Estrutura tecnológica.

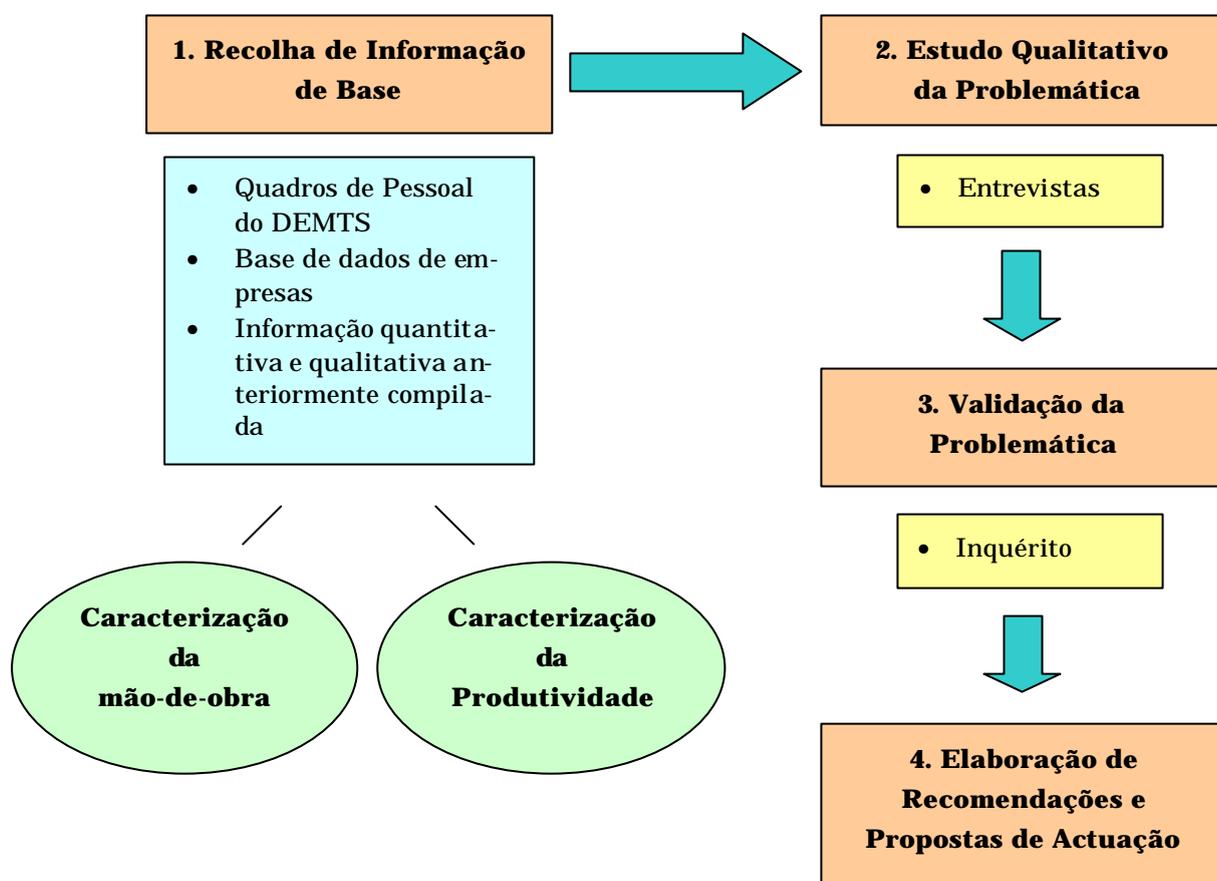


Figura 2 – Etapas metodológicas do trabalho de investigação

Numa terceira fase, foi feita a “**Validação da Problemática Formulada**” através das entrevistas. Em particular, o questionário do inquérito foi remetido a 300 empresas representativas da Região e pertencentes aos três sectores em estudo. Tendo sido recepcionados 70 questionários, os mesmos foram objecto de análise detalhada de resultados de modo a dar consistência e representatividade aos resultados apreendidos através da realização das entrevistas.

Por último, da compilação dos elementos obtidos através destas diferentes fontes de informação, foi possível – para além da formulação de um quadro de referência da problemática – a “**Elaboração de Recomendações e de**

**Propostas de Actuação”.** Com as sugestões avançadas pretende-se, essencialmente, alertar e prevenir as situações consideradas mais prementes relativamente à sua influência, directa ou indirecta, sobre o ambiente de trabalho que se verifica na Região.

**Essas recomendações e propostas de actuação devem ser igualmente vistas como articuláveis e passíveis de maximização de sinergias com a dinâmica actualmente em curso no âmbito do Pacto Territorial para o Emprego do Vale do Sousa.**

Por último, o Consórcio CIDEDEC – Deloitte & Touche procurou, ao nível da organização e redacção do presente Relatório Síntese Final, fornecer ao Grupo Coordenador do PTE VALSOUSA uma base de partida para a realização do **Seminário**, previsto no Plano de Actividades.

## **1.4. ESTRUTURA DO RELATÓRIO**

Com o presente estudo, pretende-se traçar um quadro de referência que permita conhecer as condições de trabalho prevalecentes nos concelhos que integram o Vale do Sousa, bem como os condicionalismos que, de forma directa ou indirecta, afectam o seu normal desempenho.

De facto, não se pode falar em produtividade e condições de trabalho sem haver o cuidado de abordar, previamente, um conjunto de domínios que as determinam, como sejam, a caracterização da mão-de-obra, o desempenho económico das empresas, a fase do ciclo de desenvolvimento em que se encontra cada um dos sectores de actividade ou a situação dos mercados.

De uma forma gradualista e do geral para o particular, começa-se por uma **caracterização da mão-de-obra da Região** (Capítulo 2, página 14 e seguintes), desenvolvida ao longo das dimensões: habilitações, qualificações, profissões, estrutura etária e distribuição por escalões de dimensão dos estabelecimentos – dando especial atenção à análise por género, por sector e por concelho.

Segue-se a análise de alguns indicadores de **produtividade**, desenvolvida ao longo do Capítulo 3 (página 46 e seguintes). Tratam-se de indicadores calculados com base no volume de vendas das empresas e tendo como denominadores o número de empresas bem como o respectivo pessoal ao serviço. As análises foram desagregadas quer por escalão de dimensão da empresa em termos de pessoal ao serviço, quer por escalão de volume de vendas.

Seguidamente (Capítulo 4, página 62 e seguintes), procede-se a uma apresentação, em formato sintético, dos resultados que foi possível obter com a realização das **entrevistas** feitas a 29 empresários que se disponibilizaram a dar os seus pontos de vista acerca dos domínios em estudo.

No Capítulo 5 (página 72 e seguintes) apresentam-se os resultados do **inquérito** realizado junto de uma amostra de 300 empresas dos três principais sectores e dos seis concelhos que integram a Associação de Municípios do Vale do Sousa. A partir das respostas obtidas (70), procurou-se, para cada uma das questões do inquérito, apresentar as conclusões que são possíveis retirar, permitindo-se, assim, a definição de algumas pistas de actuação no domínio da produtividade e das condições de trabalho bem como a validação das principais ideias retiradas das entrevistas.

O Capítulo 6 (página 101 e seguintes) é inteiramente dedicado à apresentação das **principais conclusões** da investigação. A formulação de **recomendações e de linhas de actuação** é feita ao nível Capítulo 7 (página 107 e seguintes).

No Capítulo 8 (página 110 e seguintes) são apresentados os **índices de quadros e de figuras** bem como algumas **referências bibliográficas** relevantes.

**NOTA IMPORTANTE:** procurando não tornar excessivamente grande o presente relatório síntese, optou-se por anexar dois volumes em separado:

- **Volume Anexo I - Anexo Estatístico:** contém todos os quadros estatísticos de caracterização da mão-de-obra bem como da produtividade da Região;
- **Volume Anexo II - Entrevistas Realizadas (divulgação restrita):** contém um relato circunstanciado de todas as entrevistas efectuadas no qual, de uma forma sistemática, são expostas as opiniões dos industriais contactados.

## **2. Caracterização da mão-de-obra**

---

- ↻ No Vale do Sousa concentra-se a maior parte da mão-de-obra nacional empregue no sector do Mobiliário;
- ↻ O sector do Calçado tem tido também um crescimento assinalável, com reforço do peso da Região no País;
- ↻ Verifica-se uma tendência para a contratação de pessoal com fracas habilitações;
- ↻ Crescente utilização de mão-de-obra especializada, o que indicia estratégias de recrutamento e de formação interna nas empresas;
- ↻ Aumento sensível dos níveis de qualidade e competitividade das indústrias;
- ↻ A mão-de-obra empregada é normalmente muito jovem, à semelhança da população residente;
- ↻ O tecido empresarial é maioritariamente composto por pequenas e médias empresas;

- ↻ A estrutura das profissões ainda tem um carácter algo tradicional, com pouca relevância dos profissionais altamente qualificados e dos quadros;
- ↻ Em termos médios, os salários praticados no Vale do Sousa são inferiores aos que vigoram quer na Região Norte quer no Continente;
- ↻ Porém, registou ao longo do período 1991-1997 uma convergência real das remunerações médias mensais praticadas no Vale do Sousa em direcção às médias da Região Norte e do Continente; ou seja, os ganhos de produtividade poderão ter sido mais acentuados no Vale do Sousa;
- ↻ Esse nível médio dos salários encontra-se dependente da fase do ciclo evolutivo em que se encontra cada indústria; em particular, as remunerações médias são superiores no sector do Calçado;
- ↻ Não parece existir uma clara diferenciação pelos salários ao longo dos diferentes escalões do Ensino Básico; por outro, os possuidores de um curso profissional ganham, em média, mais que os demais trabalhadores (nomeadamente, os licenciados);
- ↻ A dimensão dos estabelecimentos é um factor decisivo para o nível salarial praticado.

Com a primeira parte deste relatório, pretende-se dar a conhecer a situação da região do Vale do Sousa no que se refere às características da respectiva mão-de-obra.

O período seleccionado para esta análise (1991 – 1997) permite traçar um quadro de referência da mão-de-obra dos concelhos que integram o Vale do Sousa o mais actualizada possível e colocando em evidência eventuais evoluções verificadas na presente década.

Para esta descrição foram seleccionadas as seguintes características da mão-de-obra por se considerar que são as que melhor descrevem a situação que ocorre nos concelhos que integram o Vale do Sousa:

- Habilitações escolares;
- Qualificações profissionais;
- Estrutura etária;
- Distribuição por dimensões do estabelecimento;
- Distribuição por profissões.

A informação utilizada para a realização deste capítulo foram os Quadros de Pessoal do Departamento de Estatística do Trabalho, Emprego e Formação Profissional do Ministério do Trabalho e Solidariedade (D.E.T.E.F.P.) por se revelar a fonte que possui os dados mais fidedignos e actualizados e, como tal, que melhor se ajustam aos objectivos deste estudo. No volume Anexo I são apresentados, de uma forma sistemática, todos os quadros que foram construídos e que tornaram possível a redacção do presente capítulo.

É, assim, com base nesta informação, que serão delineadas as principais características da mão-de-obra dos sectores prevaletentes nesta região – Vestuário, Calçado e Mobiliário.

Antes de se analisarem os aspectos anteriormente descritos importa conhecer, em linhas gerais, qual é estrutura do emprego no Vale do Sousa que, em grandes números, se pode descrever da seguinte forma, relativamente aos dados disponíveis para 1991:

- A indústria do **Vestuário** da região representava 10,4% do emprego total do sector em Portugal, sendo Lousada e Paços de Ferreira os concelhos com maior peso (3,6% e 2,6% respectivamente);
- A indústria do **Calçado** representava 22,5% do emprego que se registava na totalidade do sector, com um grande predomínio do concelho de Felgueiras (20,8%);

- A indústria do **Mobiliário** da região representava 40,5% do emprego do sector, com predominância dos concelhos de Paredes (22,1%) e Paços de Ferreira (16,6%).

Comparando esta situação, com a que se verificava em 1997 pode-se concluir que:

- Na indústria do **Vestuário** a região passou deter um peso de 12% relativamente ao total do sector, o que representou um acréscimo de quase dois pontos percentuais. Se esta análise for efectuada em termos absolutos verifica-se que, embora pouco significativo, o aumento ainda assim foi de 383 novos postos de trabalho criados neste sector;
- A indústria do **Calçado** da região passou a deter um peso de 28% do emprego do sector, o que representou um acréscimo deveras significativo (mais 5,5%) comparativamente com a situação que se vivia em 1991;
- Na indústria do **Mobiliário** não se assistiu a qualquer variação digna de nota no que se refere ao peso da mão-de-obra da Região empregue neste sector, comparativamente com o total nacional - porventura, fruto do que vem confirmar o peso estrutural que esta região possui neste sector.

Sectores/Regiões	Região Norte	Vale do Sousa
Vestuário	0,9%	2,1%
Calçado	-0,1%	3,2%
Mobiliário	-1,2%	-0,1%

Fonte: D.E.T.E.F.P. (Quadros de Pessoal)

Quadro 1 – Taxas de crescimento médio anual do emprego (1991 – 1997) nas regiões Norte e do Vale do Sousa

No quadro anterior podem observar-se os valores da taxa de crescimento médio anual do emprego em cada um dos sectores entre 1991 e 1997, que revelam comportamentos distintos consoante se trate da região Norte ou do Vale do Sousa.

A análise desses valores permite concluir que:

- Relativamente ao sector do **Vestuário**, é de notar que o crescimento no Vale do Sousa relativamente à região Norte foi mais do dobro, o que demonstra bem a expansão que este sector tem denotado e é, igualmente, revelador das condições favoráveis que a indústria encontra na sub-região;
- Já no que se refere ao **Calçado**, a tendência neste período é de uma quase estagnação ao nível da região Norte (-0,1%), enquanto que no Vale do Sousa se verificou um crescimento a um ritmo médio anual de 3,2%, valor significativo se comparado com os registados nas restantes indústrias em análise. Pode assim concluir-se que, no calçado, a região do Vale do Sousa tem apresentado potencialidades e recursos propícios a um crescimento sustentado;
- Finalmente, o sector do **Mobiliário** é o único onde se verifica um decréscimo neste período, tanto na região Norte como no Vale do Sousa, embora neste último caso seja quase imperceptível (-0,1%). Atente-se, no entanto, que este é, dentro dos três sectores em análise, o mais exigente em termos de recursos humanos – factor que poderá explicar, em parte, esta diminuição se associado à escassez de oferta de mão-de-obra com as qualificações essenciais ao sector.

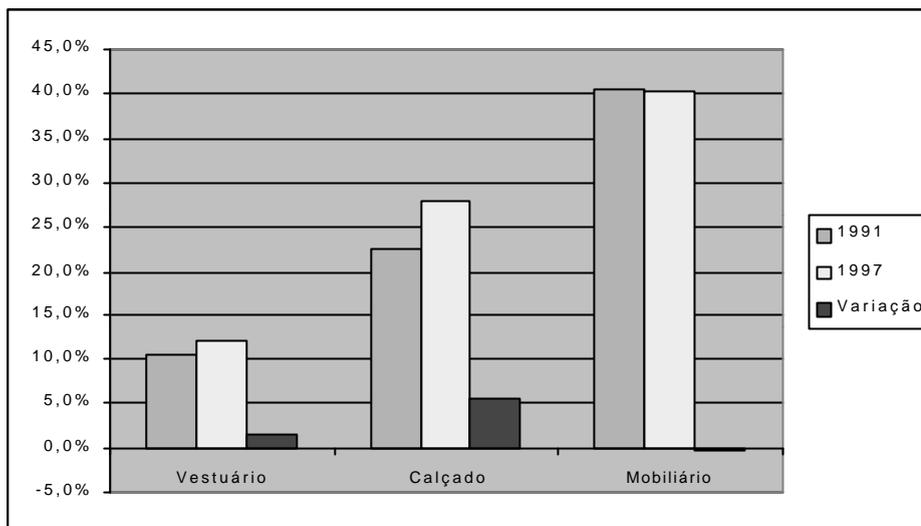


Figura 3 - Comparação do emprego que se registava no Vale do Sousa com o respectivos totais nacionais e variação 1991-1997

Foram também analisadas as tendências que se têm verificado na **mão-de-obra feminina** uma vez que, em alguns dos sectores analisados, esta é a força de trabalho predominante.

Tendo em atenção os valores constantes do quadro seguinte, pode concluir-se que o peso das mulheres ao serviço nestes sectores tem, com a excepção do vestuário, aumentado.

Sector	1991		1997		Peso (%)	
	Total	Mulheres	Total	Mulheres	1991	1997
<b>Vestuário</b>	15213	13844	15596	14088	91%	90%
<b>Calçado</b>	12978	6850	17313	9533	53%	55%
<b>Mobiliário</b>	12963	1045	15640	1947	8%	12%

Fonte: D.E.T.E.F.P. (Quadros de Pessoal)

Quadro 2 - Comparação do peso da mão-de-obra feminina no total do emprego para o Vale do Sousa, 1991 e 1997

De facto, observa-se um predomínio da mão-de-obra feminina como força de trabalho em dois dos três sectores analisados.

Assim, na indústria do **Vestuário**, a mão-de-obra feminina representa praticamente a totalidade da força de trabalho – tendência também observada, se bem que em menor grau, na indústria do **Calçado** com mais de metade das pessoas ao serviço a serem mulheres, sendo o sector do **Mobiliário** o único em que se verifica um peso significativamente inferior ao dos homens (cerca de 10%).

Em 1997, esta predominância da mão-de-obra feminina foi ainda acentuada uma vez que, em praticamente em todos os sectores, se verificou um aumento do seu peso relativo.

Evidentemente, **a importância da mão-de-obra feminina numa região com elevados índices de natalidade torna mais prementes problemas** como sejam: as lacunas existentes ao nível da guarda de crianças (nomeadamente, com horários adaptados aos turnos da indústria), as baixas taxas de cobertura do Ensino Pré-Escolar, as carências em Actividades de Tempos Livres (ATL) ou as dificuldades de deslocação fruto de um povoamento disperso associado a uma má rede viária (cf. (CIDEDEC, 1998b) e (CIDEDEC, 1998c)). **Por essa via, a inexistência de serviços de apoio à criança ao nível da generalidade das empresas surge como uma lacuna vital em termos de condições de trabalho.**

Em síntese pode-se concluir que nestes concelhos:

- ❑ **Se concentra a maior parte da mão-de-obra empregue no sector do mobiliário;**
- ❑ **O sector do calçado detém um peso a nível nacional cada vez mais preponderante;**
- ❑ **Tem-se assistido, nos últimos anos, a um crescimento generalizado da mão-de-obra em praticamente todos os sectores;**

- ❑ **A mão-de-obra feminina é determinante como força de trabalho no sector do vestuário e, em menor grau, no do calçado;**
- ❑ **Essa importância da mão-de-obra feminina numa região com elevados índices de natalidade não é acompanhada das necessárias condições de apoio à criança, nomeadamente, ao nível da empresa.**

## 2.1. A PERMANÊNCIA DE BAIXAS HABILITAÇÕES ESCOLARES

A análise das habilitações do pessoal ao serviço nos três sectores em análise (ver Quadro 3, página 23) permite retirar as seguintes conclusões:

- No sector do **Vestuário**, os níveis de habilitações do pessoal ao serviço apresentam valores muito baixos, uma vez que mais de 60% apenas possuem o 1º CEB ou inferior. Contudo, em 1997 assistiu-se a um aumento gradual do nível de escolaridade, dado que os que possuíam o 2º CEB já representavam perto de 43%;
- No sector do **Calçado**, também se verificaram algumas melhorias no nível de escolaridade do pessoal ao serviço, se bem que não tão acentuadas quanto as que se verificaram no vestuário. O peso do pessoal com apenas o 1º CEB sofreu uma diminuição (de 68,2% para 51,2%) e os que passaram a apresentar o 2º CEB conheceram um aumento significativo (de 20,7% para 37,5%);
- O sector do **Mobiliário** é o que apresenta pessoal ao serviço com as mais fracas habilitações, se comparado com os restantes sectores em análise. De facto, o pessoal com o 1º CEB representava, em 1997, perto de 60% da força de trabalho deste sector, o que já não se verificava em nenhum dos restantes e os que possuíam o 2º CEB ainda não tinham atingido os 30%;
- Em todos os sectores, o peso dos níveis de habilitação mais elevados praticamente não têm expressão, nomeadamente, os Licenciados e Bacharéis. É de assinalar que os que possuem **habilitações obtidas em escolas profissionais têm uma representatividade praticamente nula - um indicador da insuficiência (ou do**

**desfasamento face às necessidades da indústria) da oferta de formação profissional da Região.**

Nível de Habilitação	1991			1997		
	Vestuário	Calçado	Mobiliário	Vestuário	Calçado	Mobiliário
Menos 1º CEB	1,8	3,8	6,4	1,3	2,3	5,2
1º CEB	59	68,2	66,8	48	51,2	59
2º CEB	31,1	20,7	19	42,8	37,5	28,9
3º CEB	2,3	2,2	2	3,9	4,2	3,2
E. Secundário	1,3	1,3	0,8	2,2	3,1	2,3
C. Esc. Profis.	0,3	0,4	0,2	0,1	0,1	0
Bacharelato	0,3	1,5	0	0,2	0,1	0,1
Licenciatura	0,1	0,2	0,1	0,2	0,2	0,2
Ignorado	3,8	1,7	4,8	1,3	1,3	1,1

Fonte: D.E.T.E.F.P. (Quadros de Pessoal)

Quadro 3 - Níveis de habilitação do pessoal ao serviço no Vale do Sousa, 1991 e 1997 (% vertical)

Assim, em termos gerais, pode-se afirmar que:

- ❑ **Se verifica uma tendência clara para a contratação de pessoal com habilitações muito baixas em virtude da pouca exigência que, a este nível, as indústrias destes sectores apresentam;**
- ❑ **A evolução da contratação de pessoal com habilitações, de alguma forma específicas, tem evoluído muito lentamente, em resultado do tecido industrial destes sectores ainda não parecer sentir necessidade de pessoas com esse tipo de qualificações;**
- ❑ **A permanência destes baixos níveis de habilitações é indissociável de fenómenos de cariz eminentemente social, nomeadamente os que se referem à desmotivação com que as famí-**

**lias da Região encaram a escolaridade e as acções de formação;**

- **A insuficiência dos sistemas de formação profissional – ou o seu desfasamento face à realidade empresarial da Região – é também hipótese não desmentida pelos dados analisados.**

## **2.2. A EVOLUÇÃO POSITIVA DOS NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO**

No que respeita aos níveis de qualificação, as análises efectuadas permitem chegar a um conjunto de conclusões algo distintas das observadas quando se procedeu ao anterior estudo das habilitações.

A análise do Quadro 4 (página 26) permite referenciar as seguintes situações:

- No sector do **Vestuário** assiste-se a um peso crescente dos profissionais qualificados, o que é sintomático do grau de especialização exigido a todos quantos exercem a sua actividade profissional. De notar, igualmente, algum decréscimo na representatividade dos praticantes e aprendizes, o que poderá ser revelador da suficiência da capacidade instalada e de perspectivas menos optimistas de crescimento;
- No sector do **Calçado**, é de notar o peso que os profissionais semi-qualificados e qualificados (passaram de 60 % em 1991 para 74% em 1997) detêm neste sector, o que é indicador do muito que ainda é necessário fazer para o dotar com mão-de-obra mais qualificada;
- No sector do **Mobiliário**, é no grupo dos profissionais qualificados que se situa a maior parte do pessoal ao serviço, o que, juntamente com o maior peso relativo dos profissionais altamente qualificados (relativamente aos outros dois sectores), revela a natureza mais complexa do trabalho exercido nesta indústria face às demais em análise.

Níveis de Qualificação	1991			1997		
	Vestuário	Calçado	Mobiliário	Vestuário	Calçado	Mobiliário
Dirigentes	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Q. Superiores	0,0	0,3	0,1	2,9	3,9	6,1
Q. Médios	0,3	0,4	0,3	0,8	0,4	0,6
Encar. e Contram.	2,2	1,7	0,9	2,2	1,9	1,0
Prof. Alt. Qualif.	0,1	0,8	3,3	0,2	0,9	2,5
Prof. Qualificados	44,0	25,0	54,9	52,5	30,0	60,7
Prof. Semi Qualif.	9,5	34,8	3,7	12,2	44,1	7,7
Prof. Não Qualif	1,5	1,5	6,3	2,2	1,8	7,6
Prat. e Aprendiz	37,7	31,9	22,3	26,2	16,8	13,3
Ignorado	4,6	3,7	8,1	0,7	0,3	0,6

Fonte: D.E.T.E.F.P. (Quadros de Pessoal)

Quadro 4 - Níveis de qualificação do pessoal ao serviço no Vale do Sousa, 1991 e 1997 (% vertical)

Em síntese, pode-se concluir que:

- ❑ **Na generalidade dos sectores tem-se assistido a uma crescente utilização de mão-de-obra com graus de especialização mais adaptados às respectivas exigências;**
- ❑ **É de realçar, igualmente, o crescimento que se tem verificado ao nível da mão-de-obra mais qualificada, se bem que o seu peso estrutural não seja ainda grandemente visível e significativo;**
- ❑ **Este aumento global dos níveis de qualificação indicia, provavelmente, uma preocupação dos órgãos de gestão em aumentar a qualidade e competitividade das empresas (pelo menos em alguns casos).**

### **2.3. UMA MÃO-DE-OBRA MUITO JOVEM**

Para a caracterização que se pretende realizar da mão-de-obra do Vale do Sousa é também pertinente a análise do emprego por grupos etários.

Em particular, esta análise permite retirar um conjunto de ilações acerca da “juventude” ou “envelhecimento” dos diferentes sectores e, por essa via, perceber o maior ou menor grau de dinamismo potencial associado. Isto porque empresas e sectores com estruturas etárias mais jovens são, em geral e à partida, comparativamente mais dinâmicos e inovadores.

Adicionalmente, a estrutura etária do emprego é um indicador da experiência exigida aos trabalhadores procurados bem como das perspectivas sectoriais de crescimento. Isto é, sectores com estruturas etárias mais jovens exigem, em geral, profissionais com menos experiência – a formação na fábrica pode ser, neste caso, mais importante que a formação profissional formal – e/ou apresentam perspectivas de crescimento mais consolidadas.

Os resultados condensados no Quadro 5 (página 28) permitem perceber que:

- Relativamente ao **Vestuário**, o pessoal ao serviço situa-se maioritariamente em faixas etárias muito jovens – havendo, inclusivamente e para o ano de 1991, registo de mão-de-obra infantil neste sector (isto é, de jovens com menos de 15 anos); indivíduos com 35 ou mais anos são praticamente irrelevantes em termos peso relativo no emprego total;
- No **Calçado**, assiste-se a uma situação em tudo semelhante à observada anteriormente, uma vez que é a mão-de-obra mais jovem que ocupa a maior parte dos postos de trabalho; notar que também aqui, e com um peso relativo ainda superior, há registo de mão-de-obra infantil no ano de 1991;

- O **Mobiliário** é, dos três sectores em análise, aquele que apresenta uma estrutura etária menos jovem, surgindo os escalões de 35 e mais anos mais bem representados face aos outros dois sectores.

Escalões etários	1991			1997		
	Vestuário	Calçado	Mobiliário	Vestuário	Calçado	Mobiliário
12-14	10,7	11,7	2,1	0,0	0,0	0,0
15-19	31,1	27,5	16,9	13,9	13,2	6,2
20-24	23,7	23,1	18,0	26,2	22,8	15,5
25-29	13,6	15,6	17,0	22,5	22,1	17,1
30-34	7,5	8,0	12,2	15,7	16,9	15,6
35-39	3,5	3,9	8,8	9,7	10,8	14,4
40-44	1,8	2,3	7,0	5,8	5,7	10,1
45-49	1,0	1,7	5,0	2,6	3,3	7,7
50-54	0,6	1,3	4,0	1,4	1,8	5,2
55-59	0,3	0,6	2,7	0,7	1,2	3,7
60-64	0,2	0,3	1,0	0,4	0,6	2,3
+65	0,0	0,1	0,2	0,1	0,1	0,4
Ignorado	6,0	4,0	5,1	1,0	1,5	1,9

Fonte: D.E.T.E.F.P. (Quadros de Pessoal)

Quadro 5 - Estrutura etária do pessoal ao serviço no Vale do Sousa, 1991 e 1997 (% vertical)

Em conclusão, pode-se referir que as principais características da mão-de-obra do Vale do Sousa, em termos dos grupos etários prevalentes nos sectores em análise, são as seguintes:

- **Nos sectores do Vestuário e do Calçado, o pessoal ao serviço é normalmente muito jovem. Contudo, no último ano em que se dispôs de informação (1997), já se observou o concurso de franjas etárias mais altas, embora com uma expressão ainda reduzida;**

- **No Mobiliário, a mão-de-obra encontra-se dispersa por mais grupos etários. Tal fica-se a dever, em grande parte, ao facto de, neste sector, a experiência dos recursos humanos desempenhar um papel mais determinante na respectiva competitividade;**
  
- **A mão-de-obra infantil é um fenómeno que, apesar de já não ser visível estatisticamente em 1997, ainda deverá ser tomado em consideração – nomeadamente, porque era visível dessa forma em 1991 e porque, entretanto, as estruturas quer da população quer dos recursos humanos das empresas não se alteraram grandemente (como, aliás, as análises ao longo do presente capítulo revelam). Refira-se que esta situação não pode ser dissociada dos fracos níveis de escolaridade observados, quer ao nível do emprego (cf. Capítulo 2.1, página 22 e seguintes), quer ao nível da população (cf. (CIDEDEC, 1998b) e (CIDEDEC, 1998c)).**

## 2.4. UM TECIDO EMPRESARIAL BASEADO EM PEQUENOS E MÉDIOS ESTABELECIMENTOS

Importava igualmente analisar a estrutura do emprego do Vale do Sousa no que se refere à sua repartição por dimensão dos estabelecimentos industriais.

De acordo com os elementos condensados no Quadro 6 (página 31):

- No **Vestuário** predominam os estabelecimentos de pequena dimensão (81% do emprego corresponde a estabelecimentos com menos de 200 trabalhadores); pelo contrário, os estabelecimentos de maior dimensão têm uma fraca representatividade em termos do pessoal ao serviço do sector;
- No **Calçado** a situação é muito semelhante à anterior, revelando, no entanto, uma menor predominância dos estabelecimentos de menor dimensão – apesar das mesmas estarem em afirmação (em 1991, 67% do pessoal ao serviço trabalhava em estabelecimentos com menos de 200 trabalhadores; em 1997, a mesma percentagem aumentou para 75%);
- Finalmente, no sector do **Mobiliário**, a repartição é ainda mais desequilibrada: cerca de 96% do emprego remete para estabelecimentos com menos de 200 empregados; adicionalmente, os estabelecimentos com 1 a 9 trabalhadores têm um peso relativo muito significativo (30%).

Dimensão dos Estabelecimentos	1991			1997		
	Vestuário	Calçado	Mobiliário	Vestuário	Calçado	Mobiliário
1-5	0,9	0,7	13,2	1,1	1,4	12,1
5-9	1,8	3,0	17,7	2,9	3,7	17,6
10-19	6,1	6,8	21,7	7,6	6,9	21,6
20-49	30,5	19,5	25,8	28,9	21,9	27,2
50-99	23,2	17,3	13,7	26,2	25,3	12,1
100-199	18,5	19,9	4,9	17,1	15,6	5,5
200-399	10,5	16,7	0,0	11,9	10,7	3,8
400-499	3,2	6,6	3,1	0,0	0,0	0,0
500-999	5,3	9,4	0,0	4,2	14,6	0,0
1000 ou +	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Fonte: D.E.T.E.F.P. (Quadros de Pessoal)

Quadro 6 – Pessoal ao serviço por dimensão dos estabelecimentos no Vale do Sousa, 1991 e 1997 (% vertical)

Em síntese, pode-se concluir que:

- ❑ **Se tratam de sectores onde predominam os estabelecimentos de pequena e média dimensão (até 200 trabalhadores);**
- ❑ **No sector do Mobiliário, os estabelecimentos até 9 trabalhadores representam cerca de 1/3 das unidades industriais;**
- ❑ **Os dados analisados não registam qualquer empresa de grande dimensão (com 1000 ou mais pessoas ao serviço).**

## 2.5. AS PROFISSÕES PREDOMINANTES E A SUA MANUTENÇÃO

Um outro aspecto merecedor de reflexão diz respeito às profissões predominantes nos diferentes sectores de actividade. Trata-se de uma análise que permite complementar os resultados obtidos quando se analisaram as habilitações e qualificações prevaletentes.

CNP	Designação	Vest.	Calç.	Mob.
0/1	Profissionais Científicos, Técnicos, Artísticos e Similares	0,3	1,4	0,3
2	Directores e Quadros Superiores da Administração Pública	0,1	0,2	0,0
3	Pessoal Administrativo e Trabalhadores Similares	1,4	3,8	2,5
4	Pessoal do Comércio e Vendedores	0,1	0,1	0,3
5	Pessoal Serv. Prot. e Seg., Serv. Pess. e Domésticos e Similares	1,6	1,2	0,5
7.0	Encarregados e Trabalhadores Similares	2,3	1,8	1,0
7.3	Trab. da Preparação de Madeiras, Fab. Pasta Papel e Papel	0,0	0,0	1,1
7.5	Trabalhadores Têxteis e Similares	3,3	0,0	0,0
7.9	Alfaiates, Costureiras, Peleiros, Estofadores e Similares	54,5	0,0	2,1
8.0	Trabalhadores do Calçado e de Artigos em Couro	0,0	54,5	0,0
8.1	Marceneiros, Carpinteiros, Op. Máq. p/. Mad., Cortic. e Sim.	0,0	0,2	53,7
9.7	Embaladores, Carregadores, Cond. Máq. Elev., Escav., Terrap.	0,9	10,0	1,3
9.9	Trab. Indiferenciados Não Classificados em Outra Parte	0,6	0,4	5,3
A	Aprendizes, Praticantes, Auxiliares, Ajudantes e Estagiários	28,1	31,4	20,9
B	Licenciados e Bacharéis	0,0	0,0	0,0
C	Sem Classificação Atribuída	5,7	3,7	8,2

Fonte: D.E.T.E.F.P. (Quadros de Pessoal)

Quadro 7 - Pessoal ao serviço por profissões no Vale do Sousa, 1991 (% vertical)

O Quadro 7 (página 32) e o Quadro 8 (página 34) ilustram quais a distribuição das diferentes profissões ao nível de cada sector em estudo, bem como qual tem sido a evolução registada. Note-se, no entanto, que entre os anos de 1991 e 1997 ocorreu alteração ao nível da Classificação Nacional de Profissões (CNP), facto que dificulta uma leitura comparativa.

- Assim, em 1991 e no sector do **Vestuário**, verifica-se um predomínio de profissionais pertencentes à subclasse dos “Alfaiates, Costureiras, Peleiros, Estofadores e Similares”, que representam mais de metade dos empregados nesta indústria. É de realçar a baixa percentagem de “Trabalhadores Indiferenciados” (0,6%) e o peso insignificante de “Licenciados e Bacharéis” (cerca de 0%) bem como dos “Profissionais Científicos, Técnicos, Artísticos e Similares” (0,3%) – dado revelador da fraca aposta em quadros com habilitações superiores. Importa referir ainda que 28,1% dos profissionais deste sector são “Aprendizes, Praticantes, Auxiliares, Ajudantes e Estagiários” – um resultado algo esperado dado o carácter jovem do emprego (como se viu anteriormente);
- No sector do **Calçado** verifica-se uma maior proporção de “Aprendizes, Praticantes, Auxiliares, Ajudantes e Estagiários” (31,4%) – um dado que pode sugerir superiores perspectivas de crescimento face à Indústria de Vestuário (a estrutura etária não é relevante dado ser muito semelhante entre os dois sectores, cf. Capítulo 2.3, página 27 e seguintes). A grande maioria dos profissionais (54,5%) é integrado, obviamente, na classe dos “Trabalhadores do Calçado e dos Artigos em Couro”. Registe-se igualmente o peso assinalável da categoria dos “Embaladores, Carregadores e Descarregadores”(com 10% do pessoal ao serviço do sector) bem como o peso mais uma vez insignificante dos “Trabalhadores Indiferenciados” (0,4%);
- O **Mobiliário** destaca-se dos demais sectores, nomeadamente, por possuir, em 1991, uma proporção superior de “Trabalhadores Indiferenciados” (5,3%) – passando-se o simétrico com os “Aprendizes, Praticantes, Auxiliares, Ajudantes e Estagiários” (20,9%); ou seja, para

além de mais prováveis situações de emprego não definido, a menor proporção de “Aprendizes, ...” pode sugerir menores perspectivas de crescimento ao nível do Mobiliário. Como seria de esperar, a maioria de profissionais pertencem classe dos “Merceneiros, Carpinteiros, Operadores de Máquinas para Trabalhar Madeira, Corticeiros e Similares”, representando 53,7% do pessoal total ao serviço. À semelhança das demais indústrias em análise, também nesta o peso dos “Licenciados e Bacharéis” bem como dos “Profissionais Científicos, Técnicos, Artísticos e Similares” é muito próximo dos 0%.

CNP	Designação	Vest.	Caç.	Mob.
1	Quadros Sup. Admin. Púb., Dirig. e Quadros Sup. Empresas	3,2	3,8	6,3
2	Especialistas das Profissões Intelectuais e Científicas	0,1	0,3	0,0
3	Técnicos Profissionais de Nível Intermédio	0,8	1,0	1,0
4	Pessoal Administrativo e Similar	5,2	3,9	3,3
5	Pessoal dos Serviços e Vendedores	0,3	0,3	0,5
6	Agricultores e Trabalhadores Qualificados da Agric. e Pescas	0,0	0,0	0,0
7	Operários, Artífices e Trabalhadores Similares	66,9	64,3	66,3
8	Operadores de Instalações e Máquinas e Trab. da Montagem	3,1	1,5	4,1
9	Trabalhadores Não Qualificados	6,5	9,3	9,1
A	Aprendizes, Praticantes, Auxiliares, Ajudantes e Estagiários	13,5	15,5	8,2
D	Encarregados	0,4	0,0	0,6
B	Licenciados e Bacharéis – Residuais	0,0	0,0	0,0
R	Outros Trabalhadores Sem Profissão Atribuída	0,1	0,1	0,6

Fonte: D.E.T.E.F.P. (Quadros de Pessoal)

**Quadro 8 - Pessoal ao serviço por profissões no Vale do Sousa, 1997**  
(% vertical)

Em 1997, verifica-se ser a classe 7, relativa aos “Operários, Artífices e Trabalhadores Similares”, a predominante em qualquer dos três sectores em análise, uma vez que foi nesta classe que foram incluídas as classes que, na CNP de 1991, eram as mais representativas.

Notar igualmente a diminuição do peso relativo dos “Aprendizes, Praticantes, Auxiliares, Ajudantes e Estagiários” – com manutenção, contudo, da ordem sectorial: no Calçado estes são comparativamente mais importantes (15,5%), seguindo-se o Vestuário (13,5%) e o Mobiliário (8,2%). Ou seja, os dados continuam a sugerir superiores perspectivas de crescimento do Calçado – sendo as mesmas menores no caso do Mobiliário. Aliás, neste último caso e à semelhança do ano de 1991, os trabalhadores indiferenciados (isto é, sem classificação atribuída) surgem em proporção marginalmente superior.

Realce-se ainda que, tal como em 1991, as categorias dos “Especialistas das Profissões Intelectuais e Científicas” e dos “Licenciados e Bacharéis” surgem como uma expressão diminuta em qualquer um dos três sectores (menos acentuada no caso do Vestuário, à semelhança do que já acontecia em 1991).

Em conclusão pode-se referir que:

- ❑ **A estrutura das principais profissões não tem sofrido grandes alterações ao longo da presente década, permanecendo como categorias profissionais primaciais as relativas aos profissionais fabris de cada sector;**
- ❑ **O peso dos aprendizes e estagiários tem diminuído, o que poderá indiciar alguma estagnação nas perspectivas de crescimento da actividade económica; os aprendizes e estagiários continuam a ser, contudo, comparativamente mais importantes no Calçado – um dado sugerindo, porventura, melhores perspectivas para este sector;**
- ❑ **Os trabalhadores indiferenciados não são muito importantes e o seu peso relativo tem demonstrado igual tendência para a diminuição ao longo da década de 90;**
- ❑ **Os profissionais científicos, técnicos e artísticos e/ou os licenciados e bacharéis continuam a ter uma fraca representatividade ao nível da estrutura de profissões. A evolução posi-**

**tiva visível na análise por níveis de qualificação (cf. Capítulo 2.2, página 25 e seguintes) não é, desta forma, tão evidente na análise por profissões.**

## **2.6. A HETEROGENEIDADE DAS REMUNERAÇÕES MÉDIAS PRATICADAS**

Neste capítulo, pretende-se analisar as tendências da Região no que concerne às **remunerações médias mensais praticadas** ao nível de cada sector, tomando como base de comparação quer a Região Norte quer o Continente.

Como a variação das remunerações encontra-se naturalmente dependente de um conjunto de variáveis, optou-se por se efectuar a análise por nível de habilitação, por nível de qualificação e por dimensão dos estabelecimentos – por estes se afigurarem como potenciais factores de explicação das diferenças salariais.

No entanto, como passo prévio, é importante referir que, **em termos médios, os concelhos que integram o Vale do Sousa praticam salários inferiores aos que se verificam, em situações homólogas, na Região Norte e no Continente.**

De facto, exceptuando situações perfeitamente pontuais – como sejam os casos dos salários médios praticados nas fábricas de Mobiliário localizadas em Felgueiras (excedem, em muito, os valores observados quer na Região Norte quer no Continente) – **a regra remete para a prática de salários inferiores à média.**

**Este resultado é particularmente significativo porque as condições salariais são, seguramente, uma importante parte do pacote de condições de trabalho mais valorizadas pelos trabalhadores.**

Outra constatação que se pode retirar também da observação do Quadro 9 (página 38) remete para o sector no qual se praticaram, em 1997, salários médios mais elevados: o Calçado, com 69.814\$00 ao nível do Vale do Sousa. Seguiu-se-lhe o Mobiliário (67.635\$00) e, finalmente, o Vestuário

(64.323\$00). Notar que, em 1991, se o Calçado já era o sector que melhor pagava em termos médios (42.264\$00), o Vestuário pagava ligeiramente melhor que o Mobiliário (41.640\$00 e 40.684\$00, respectivamente).

Território	1991			1997		
	Vest.	Calç.	Mob.	Vest.	Calç.	Mob.
Continente	46.866	48.446	45.488	68.196	74.954	73.046
Região Norte	46.217	48.360	43.239	67.236	75.031	66.300
Vale do Sousa	41.640	42.264	40.684	64.323	69.814	67.635
Castelo de Paiva	33.214	36.007	42.100	66.851	73.038	69.088
Felgueiras	44.806	46.541	44.598	69.745	73.950	81.038
Lousada	45.144	44.243	38.095	62.829	70.950	67.299
Paços de Ferreira	44.132	-	39.446	63.022	61.316	60.366
Paredes	41.064	-	41.340	61.363	-	63.539
Penafiel	41.480	-	38.526	62.125	-	64.481

Fonte: D.E.T.E.F.P. (Quadros de Pessoal)

Quadro 9 - Remunerações médias mensais praticadas no Continente, Região Norte, Vale do Sousa e respectivos concelhos, 1991 e 1997 (Valores em escudos)

Com base nos dados apresentados no Quadro 9 bem como na evolução do Índice de Preços do Consumidor entre 1991 e 1997, calcularam-se as taxas de crescimento real das remunerações médias mensais para os territórios e sectores previstos no mesmo quadro. Essas taxas foram coligidas no Quadro 20 (página 17).

Os resultados são esclarecedores: **apesar do Vale do Sousa continuar a apresentar, em 1997, níveis salariais abaixo das médias da Região Norte e do Continente, esses níveis encontram-se em processo de convergência real para as referidas médias.**

Território	Taxa de crescimento real (1991-1997)		
	Vestuário	Calçado	Mobiliário
Continente	10,2%	19,4%	25,3%
Região Norte	10,2%	19,9%	18,0%
Vale do Sousa	19,2%	29,9%	31,0%
Castelo de Paiva	66,0%	67,5%	28,8%
Felgueiras	20,4%	23,6%	46,4%
Lousada	3,9%	25,1%	41,4%
Paços de Ferreira	7,5%	-	17,7%
Paredes	14,1%	-	18,4%
Penafiel	14,5%	-	32,1%

Fontes: D.E.T.E.F.P. (Quadros de Pessoal); OCDE (IPC para cálculo do deflator)

Quadro 10 – Taxas de crescimento real (1991–1997) das remunerações médias mensais praticadas no Continente, Região Norte, Vale do Sousa e respectivos concelhos (%)

De facto, para qualquer dos sectores em análise, a taxa de crescimento real (*tcr*) das remunerações médias foi superior no Vale do Sousa face aos dois territórios de comparação:

- No caso **Vestuário**, a *tcr* 1991-1997 do Vale do Sousa foi de 19,2% – aproximadamente o dobro dos 10,2% registados quer no Continente quer na Região Norte; Castelo de Paiva (66%) e Felgueiras (20,4%) apresentaram taxas particularmente elevadas; no Concelho de Lousada – com forte e antiga implementação do sector – a evolução foi, contudo, algo modesta: *tcr* de apenas 3,9%; porém, em Penafiel – concelho igualmente importante em termos do Vestuário produzido na Região – a evolução pautou-se por taxa superior à verificada no Norte e no Continente (14,5%);
- Relativamente ao **Calçado**, a *tcr* registada no Vale do Sousa foi ainda mais elevada (29,9%) e igualmente superior quer à da Região Norte (19,9%) quer à do Continente (19,4%); mais uma vez, o crescimento registado em Castelo de Paiva foi muito significativo (67,5%);

Lousada apresentou igualmente uma *tvr* elevada (25,1%) e Felgueiras – concelho no qual se concentra a maioria das unidades industriais deste sector na Região – uma significativa taxa de 23,6%;

- O **Mobiliário** é, dos três sectores em análise, aquele em que se registam *tvr* mais expressivas, quer no Vale do Sousa (31%), quer Continente (25%); numa posição mediana, situou-se a evolução da Região Norte (18%). A análise por concelho revela taxas comparativamente mais baixas – mas mesmo assim muito elevadas – nos dois concelhos com mais forte implementação do sector – Paredes (18,4%) e Paços de Ferreira (17,7%) – face, por exemplo, a Felgueiras (46,4%) ou a Lousada (41,4%) – dois concelhos apresentando crescimento mais recente ao nível Fabricação de Mobiliário.

**Este fenómeno de convergência real dos salários é importante no sentido em que sugere, de uma forma muito marcante, ganhos ao nível da produtividade média mais acentuados do que os verificados quer na Região Norte quer no Continente.** Ou dito de outra forma, descontando os efeitos espúrios do crescimento dos preços, os empregadores do Vale do Sousa foram mais generosos nos aumentos salariais médios efectuados, fruto, seguramente, de ganhos de produtividade do trabalho superiores.

Esta realidade não será certamente estranha ao ciclo evolutivo em que se encontra cada um dos sectores, pois o Calçado encontra-se reconhecidamente em fase de franca expansão e afirmação, podendo praticar salários médios superiores aos dos demais sectores – isto apesar dos salários pagos pelo sector do Calçado serem apenas marginalmente superiores.

Por outro lado, os condicionalismos a que tem vindo a ser sujeito o sector do Vestuário (liberalização dos mercados e própria natureza da actividade, assente em margens apertadas e em contratos de exclusividade com as marcas) bem como a conjuntura relativamente favorável que se vive na Fabricação de Mobiliário (dinamismo do mercado imobiliário e da compra de casa

própria, operações concertadas de promoção da indústria e esforço de diversificação dos mercados), podem explicar a referida inversão na ordem das remunerações médias mensais verificada entre 1991 e 1997<sup>3</sup>.

Nível de Habilitação \ Sector	Vestuário	Calçado	Mobiliário
Inferior 1.º Ciclo do Ensino Básico	60.266	69.950	66.941
1.º Ciclo do Ensino Básico	62.132	70.619	66.261
2.º Ciclo do Ensino Básico	60.850	66.856	66.005
3.º Ciclo do Ensino Básico	77.466	83.241	65.740
Ensino Secundário Completo	119.122	89.752	74.815
Curso das Escolas Profissionais	330.949	103.643	500.000
Bacharelato	130.486	220.548	160.743
Licenciatura	232.779	223.952	173.932
Ignorado	69.603	76.792	61.002
<b>Total</b>	<b>64.323</b>	<b>69.814</b>	<b>67.635</b>

Fonte: D.E.T.E.F.P. (Quadros de Pessoal)

Quadro 11 - Remunerações médias mensais praticadas no Vale do Sousa segundo o nível de habilitação, 1997 (Valores em escudos)

As **diferenças salariais consoante as habilitações** evidenciam assimetrias significativas entre os que possuem graus académicos e aqueles – a maioria – que detêm apenas níveis referentes ao Ensino Básico.

Os valores apresentados no Quadro 11 permitem constatar que, em todos os sectores em análise:

<sup>3</sup> Para um diagnóstico mais detalhado dos três sectores de actividade em estudo, sugere-se a consulta dos relatórios (CIDE, 1998b) e (CIDE, 1998c).

Relatório Síntese Final

- Os licenciados ganham 3 vezes (ou mais) o salário daqueles que possuem apenas o 1.º CEB completo, isto é, a 4.ª Classe – o que é um leque salarial muito estreito;
- As remunerações médias mensais não variam muito ao longo dos diferentes níveis do Ensino Básico; desta forma, o salto dá-se ao nível do Ensino Secundário Completo (salto muito marcado no caso do Vestuário);
- Os profissionais mais bem pagos nos sectores do Vestuário e, sobretudo, do Mobiliário são aqueles que possuem um curso das Escolas Profissionais.

O último ponto merece um comentário adicional: as assimetrias salariais verificadas entre os possuidores de curso profissional e os demais profissionais reflecte, por um lado, a sua importância nos processos produtivos (e reconhecimento por parte das empresas da formação adquirida) e, por outro lado, revela seguramente a escassez deste tipo de qualificações. Reflecte, igualmente, a sua maior relevância nos casos do Mobiliário e do Vestuário face, nomeadamente, aos possuidores de um diploma superior.

Sector	Vestuário	Calçado	Mobiliário
<b>Quadros Superiores</b>	292.455	229.850	183.886
<b>Quadros Médios</b>	170.257	171.858	92.044
<b>Encarregados e Contramestres</b>	105.894	117.764	92.747
<b>Prof. Altamente Qualificados</b>	134.920	142.703	76.813
<b>Profissionais Qualificados</b>	62.214	84.495	70.426
<b>Profissionais Semi - Qualificados</b>	61.418	68.571	66.191
<b>Profissionais Não Qualificados</b>	64.027	70.814	59.112
<b>Praticantes e Aprendizizes</b>	57.568	53.123	54.406
<b>Ignorado</b>	92.034	67.452	63.411
<b>Total</b>	64.323	69.814	67.635

Fonte: D.E.T.E.F.P. (Quadros de Pessoal)

Quadro 12 - Remunerações médias mensais praticadas no Vale do Sousa segundo o nível de qualificação, 1997 (Valores em escudos)

Relativamente às remunerações médias por níveis de **qualificação**, de acordo com o Quadro 12 (página 42), é notória a diferença entre os Quadros Médios e Superiores e os Profissionais Não Qualificados e os Praticantes e Aprendizizes. O carácter diferenciador das qualificações é reforçado pelo facto da relação entre os montantes auferidos pelos Profissionais Altamente Qualificados e os Semi-Qualificados ou Não Qualificados ser mais do dobro.

Escalão Dim. Estab.	Vestuário	Calçado	Mobiliário
1 a 4 trabalhadores	36.393	36.098	37.708
5 a 9	37.920	37.635	39.752
10 a 19	38.120	40.029	41.487
20 a 49	42.020	39.469	36.512
50 a 99	42.613	43.842	42.019
100 a 199	43.499	47.300	45.000
200 a 399	44.706	50.532	0
400 a 499	54.711	49.568	53.813
500 a 999	51.038	45.176	0
1000 e + trabalhadores	0	0	0
<b>Total</b>	41.640	42.264	40.684

Fonte: D.E.T.E.F.P. (Quadros de Pessoal)

Quadro 13 - Remunerações médias mensais praticadas no Vale do Sousa segundo o escalão de dimensão do estabelecimento, 1997  
(Valores em escudos)

No que concerne aos níveis de remuneração média por **escalões de dimensão dos estabelecimentos**, de acordo com o quadro acima, verifica-se uma relação positiva entre as remunerações e a dimensão dos estabelecimentos - apenas com uma excepção: para as empresas com 500 a 999 empregados, os valores praticados são inferiores ao escalão imediatamente anterior.

Refira-se ainda que esta tendência é comum aos três sectores, sendo os valores praticados em cada um muito semelhantes - embora o Mobiliário seja, na maioria das vezes, o sector que regista valores mais elevados.

Do atrás exposto, pode concluir-se que:

- ❑ **Comparando, ao nível de determinado sector, as remunerações médias mensais auferidas no Vale do Sousa com as praticadas quer na Região Norte quer no Continente, o Vale do Sousa surge em desvantagem;**
- ❑ **Contudo, a variação real 1991–1997 dessas remunerações médias revela a convergência do Vale do Sousa face às duas regiões de comparação e sugere, desta forma, uma maior intensidade dos ganhos de produtividade registados pelo tecido económico da Região ao longo da presente década;**
- ❑ **Existem algumas diferenças entre os níveis médios dos salários praticados – função da respectiva natureza, conjuntura e perspectivas de crescimento; em particular, o Calçado é o sector que mais bem paga, em termos médios;**
- ❑ **As habilitações não são um factor diferenciador dos salários praticados, exceptuando o caso daqueles que possuem um grau universitário e, sobretudo, um curso das Escolas Profissionais;**
- ❑ **As qualificações, contrariamente às habilitações, são um motivo de promoção salarial, assistindo-se, inclusivamente, a uma aproximação significativa entre os níveis salariais praticados para o pessoal altamente qualificado e os licenciados;**
- ❑ **A dimensão dos estabelecimentos (e das empresas) é um factor explicativo da heterogeneidade dos salários, sendo os mesmos tão mais elevados quanto maior for a empresa; ou seja, parece existir uma correlação positiva entre competitividade (normalmente associada às maiores empresas) e melhores níveis remuneratórios.**

### **3. Caracterização e evolução da produtividade**

---

- § Na impossibilidade de cálculo da *produtividade aparente do trabalho*, optou-se por construir o indicador *Volume de Vendas Anual por Pessoa ao Serviço*, analisado por escalão de dimensão da empresa em termos quer do respectivo pessoal ao serviço quer do próprio volume de vendas anual;
- § De acordo com este indicador, o Calçado era, em 1997, o sector mais produtivo, seguido do Mobiliário e, por último, do Vestuário;
- § O Calçado é igualmente o único sector em análise cujo Volume de Vendas Anual por Pessoa ao Serviço na Empresa apresenta valor acima das referências Região Norte e Continente – apesar dessa posição de destaque ser, em 1997, menos marcada face ao verificado no ano de 1991;
- § A menor produtividade do Vale do Sousa ao nível dos sectores Vestuário e Mobiliário tem-se amplificado ao longo da presente década face, nomeadamente, ao Continente e à própria Região Norte;

- ↳ Não existe uma relação clara e positiva entre maiores Volumes de Vendas Anuais por Pessoa ao Serviço e estabelecimentos com um maior volume de pessoal ao serviço – podendo ser tão produtivas, ao nível de um mesmo sector, empresas de dimensão muito distinta;
- ↳ Uma relação desse tipo é, contudo, particularmente evidente quando se compara esse indicador de produtividade com o volume de vendas das empresas; ou seja, em qualquer dos três sectores em estudo, a produtividade cresce com facturação anual das empresas;
- ↳ Em complemento, foi igualmente analisado o indicador Volume Médio de Vendas por Empresa, ao longo das mesmas dimensões (escaloadas): pessoal ao serviço e volume de vendas;
- ↳ O Calçado apresenta maiores Volumes Médios de Vendas por Empresa e, à semelhança do ratio vendas/pessoas ao serviço, surge em destaque no Vale do Sousa relativamente à Região Norte e ao Continente;
- ↳ Para todos os sectores, o *Volume Médio de Vendas* cresce com os escalões de pessoal ao serviço na empresa e com o respectivo volume de vendas.

O capítulo anterior permitiu já isolar algumas ideias mais relacionadas, contudo, com **condições de trabalho** oferecidas ao nível das indústrias do Calçado, do Mobiliário e do Vestuário localizadas no Vale do Sousa.

Por exemplo, a importância da mão-de-obra feminina sugere a presença da falta de serviços de apoio à criança (nomeadamente, ao nível da empresa). Por outro lado, o peso dos profissionais com baixas habilitações e/ou com profissão indiferenciada sugere a importância de postos de trabalho rotineiros, com poucas perspectivas de carreira e mal pagos.

**Aliás, as baixas remunerações – quando comparadas com os mesmos sectores na Região Norte ou no Continente – sugerem a existência de baixos índices de produtividade ao nível das empresas do Vale**

**do Sousa. Isto apesar de se ter assistido, ao longo do período 1991-1997, à convergência real das remunerações médias praticadas no Vale do Sousa relativamente aos dois territórios de comparação referidos.**

Importava, contudo, estudar de uma forma mais precisa e directa a produtividade e respectiva evolução – dados os objectivos da presente investigação.

A medida, porventura, mais utilizada para medir a produtividade remete para o quociente entre a riqueza produzida (isto é, o produto ou valor acrescentado bruto) e o emprego. Esta medida – conhecida como *produtividade aparente do trabalho* – revelava-se, contudo, de cálculo impossível para o Vale do Sousa dadas as lacunas existentes no que concerne a dados estatísticos sobre o produto gerado por cada sector de actividade ao nível da Região bem como dos concelhos que a compõem.

Alternativamente, optou-se por considerar, em vez da riqueza gerada por cada sector, o respectivo volume de vendas anual. Trata-se de uma “proxy” da riqueza gerada, facilmente disponibilizada ao concelho e para períodos recentes, nomeadamente, ao através dos já referidos Quadros de Pessoal do D.E.T.E.F.P.

Desta forma, as análises seguintes incidem sobre o **indicador de produtividade**:

$$\begin{aligned} & \text{Volume de Vendas Anual} / \text{Pessoal ao Serviço} = \\ & = \text{Volume de Vendas Anual por Pessoa ao Serviço da Empresa} \end{aligned}$$

Este indicador foi calculado com base em dados coligidos por empresa (e não por estabelecimento, ao contrário das análises efectuadas no capítulo anterior) e ao longo das seguintes dimensões:

- Escalões de dimensão da empresa em termos de pessoal ao serviço;
- Escalões do próprio volume de vendas anual.

Em complemento, foram feitas análises similares para o indicador:

$$\begin{aligned} & \textit{Volume de Vendas Anual} / \textit{Número de Empresas} = \\ & = \textit{Volume de Vendas Médio das Empresas} \end{aligned}$$

### 3.1. ANÁLISE DO VOLUME DE VENDAS POR PESSOA AO SERVIÇO DA EMPRESA

Território	1991			1997		
	Vest.	Calç.	Mob.	Vest.	Calç.	Mob.
Continente	3,6	4,6	2,9	4,0	5,7	5,0
Região Norte	3,8	4,7	2,5	4,0	5,8	3,7
Região Tâmega	2,5	8,1	2,4	2,7	6,5	3,3
Vale do Sousa	2,5	8,1	2,4	2,6	6,6	3,3
Castelo de Paiva	0,4	40,2	1,3	6,0	4,2	5,4
Felgueiras	17,0	6,8	3,3	5,3	6,9	5,5
Lousada	1,3	3,1	1,4	2,1	5,7	2,9
Paços de Ferreira	2,0	-	3,3	2,9	1,5	2,5
Paredes	1,8	-	1,9	2,1	-	3,7
Penafiel	1,2	-	1,9	2,3	-	3,7

Fonte: D.E.T.E.F.P. (Quadros de Pessoal)

Quadro 14 – Produtividade (Volume de Vendas Anual por Pessoa ao Serviço na Empresa) no Continente, Região Norte, Vale do Sousa e respectivos concelhos, 1991 e 1997 (Valores em milhares de contos)

De acordo com o quadro acima, o indicador de produtividade *Volume de Vendas Anual por Pessoa ao Serviço na Empresa* apresentava em **1991**:

- No caso do sector **Vestuário**, um valor de 2,5 milhares de contos (m.c.) ao nível do Vale do Sousa – índice particularmente baixo face aos 3,6 m.c. do Continente e sobretudo ao 3,8 m.c. da Região Norte; na análise por concelho, destacava-se Felgueiras, pelo elevado índice

de 17 m.c. de vendas por pessoa ao serviço, bem como Castelo de Paiva, com apenas 0,4 m.c.;

- No que concerne ao **Calçado**, as vendas anuais da Região por trabalhador cifravam-se em 8,1 m.c. – valor particularmente alto face aos 4,6 m.c. do Continente e aos 4,7 m.c. da Região Norte; o motor desta boa performance era, evidentemente, Felgueiras (com 6,8 m.c. – índice superior à média do Continente e do Norte) e também Castelo de Paiva (com um muito elevado índice de 40,2 m.c.);
- Relativamente ao **Mobiliário** e à semelhança do Vestuário, o índice de produtividade do Vale do Sousa (2,4 m.c.) é inferior aos casos do Continente (2,9 m.c.) bem como da Região Norte (2,4 m.c.) – apesar do desfasamento não ser tão marcado como no caso do Vestuário (fruto do peso estrutural da Região no sector).

**Ou seja, em 1991, o Calçado apresentava um Volume de Vendas Anual por Pessoa ao Serviço na Empresa (praticamente) quádruplo do registado nas empresas de Vestuário e de Mobiliário localizadas na Região e (aproximadamente) duplo da média da Região Norte e do Continente. Ao invés, o Mobiliário e, sobretudo, o Vestuário apresentavam este índice de produtividade inferior às médias quer da Região Norte quer no Continente.**

De acordo com o mesmo quadro, em **1997** a situação não era muito diferente – apesar do fosso entre o Calçado e os demais sectores ser menos cavado, devido à evolução negativa do indicador ao nível das empresas de Calçado localizadas na Região (em contraciclo com o registado no Continente e na Região Norte):

- No **Vestuário**, a evolução 1991-97 da Região face ao Continente e à Região Norte terá sido menos favorável: as vendas por pessoa ao serviço cresceram apenas 100 contos no Vale do Sousa (passaram de 2,5 m.c. para 2,6 m.c.) enquanto que os acréscimos foram de 400 e de 200 contos, respectivamente, no Continente e na Região Norte; contudo, todos os concelhos, à excepção de Felgueiras, apresentaram um

comportamento muito positivo (sobretudo Penafiel e Castelo de Paiva);

- No **Calçado**, como se referiu acima, o Vale do Sousa apresentou um decréscimo nas vendas por pessoa ao serviço: de 8,1 m.c. em 1991 passou-se a 6,6 m.c. em 1997; trata-se de um movimento em contraciclo com as tendências registadas quer no Continente quer na Região Norte, explicado pela grande quebra de produtividade registada em Castelo de Paiva (que, em 1991, possuía um valor de vendas por trabalhador anormalmente alto); de qualquer modo, a produtividade da Região permaneceu superior às médias da Região Norte e do Continente;
- Relativamente à indústria de **Mobiliário** do Vale do Sousa, o índice registou um significativo crescimento de 900 contos (passou de 2,4 m.c. para 3,3 m.c.), insuficiente, contudo, para evitar um afastamento face aos valores registados na Região Norte (3,7 m.c.) e, sobretudo, no Continente (5,0 m.c.).

Notar que estes resultados eram, de alguma forma, previsíveis dada a paralela evolução verificada nos rendimentos auferidos (cf. Capítulo 2.6, página 37 e seguintes).

Notar, igualmente, a grande proximidade dos índices apresentados pelo Vale do Sousa face à Região NUTS III Tâmega, fruto do peso estrutural do Vale do Sousa na mesma no que concerne aos sectores em análise.

No Quadro 15 (página 53), o *Volume de Vendas Anual por Pessoa ao Serviço* é especializado por **escalão de dimensão da empresa** (pessoal ao serviço) para o ano de 1997. Fazendo uma análise por sector para o Vale do Sousa, verifica-se que as empresas apresentando esse índice de produtividade acima da respectiva média sectorial, pertencem:

- No caso do **Vestuário**, aos escalões de 1 a 4 trabalhadores (4,5 m.c.), de 100 a 199 (4,7 m.c.) e de 500 a 999 (4,4 m.c.);

- No **Calçado**, aos escalões de 20 a 49 trabalhadores (7,9 m.c.), de 50 a 99 (idem) e de 100 a 199 (8,7 m.c.);
- No **Mobiliário**, aos escalões de 1 a 4 trabalhadores (5,2 m.c.), de 50 a 99 (4,2 m.c.), de 100 a 199 (4,4 m.c.) e de 200 a 399 (7,3 m.c.).

Ou seja, **os dados não sugerem uma relação linear e positiva entre produtividade e dimensão da empresa** – prevalecendo os elementos particulares a cada sector, ou seja:

- No Vestuário, as empresas mais produtivas podem ser micro, médias, ou grandes empresas;
- No Calçado existe um padrão mais definido, sendo mais produtivas as empresas com 20 a 199 trabalhadores;
- No Mobiliário, as micro-empresas bem como as médias de maior dimensão (de 200 a 399) trabalhadores revelam melhores relações *volume de vendas/pessoal ao serviço*.

Escalão Dim. Estab.	Vestuário	Calçado	Mobiliário
<b>1 a 4 trabalhadores</b>	4,5	3,1	5,2
<b>5 a 9</b>	2,2	2,6	2,0
<b>10 a 19</b>	1,9	2,8	2,3
<b>20 a 49</b>	1,4	7,9	2,8
<b>50 a 99</b>	2,3	7,9	4,2
<b>100 a 199</b>	4,7	8,7	4,4
<b>200 a 399</b>	2,8	4,8	7,3
<b>400 a 499</b>	-	-	-
<b>500 a 999</b>	4,4	5,1	-
<b>1000 e + trabalhadores</b>	-	4,4	-
<b>Total</b>	2,6	6,6	3,3

Fonte: D.E.T.E.F.P. (Quadros de Pessoal)

Quadro 15 - Produtividade (Volume de Vendas Anual por Pessoa ao Serviço na Empresa) no Vale do Sousa segundo o escalão de dimensão da empresa, 1997 (Valores em milhares de contos)

No entanto, uma relação desse tipo já é visível ao fazer-se a mesma análise ao longo dos sucessivos **escalões de volume de vendas anual das empresas**:

Escalão Vol. Vendas	Vestuário	Calçado	Mobiliário
Menos de 10 mil contos	0,7	0,8	1,7
10 a 29	1,4	1,7	2,1
30 a 49	1,4	2,3	2,5
50 a 99	1,6	3,4	3,0
100 a 199	2,0	4,4	3,9
200 a 499	3,0	6,8	4,6
500 a 999	4,6	7,4	10,9
1.000 a 4.999	7,7	10,5	9,4
5.000 a 9.999	-	8,3	-
10.000 ou mais	-	-	-
<b>Total</b>	2,6	6,6	3,3

Fonte: D.E.T.E.F.P. (Quadros de Pessoal)

Quadro 16 - Produtividade (Volume de Vendas Anual por Pessoa ao Serviço na Empresa) no Vale do Sousa segundo o escalão de volume de vendas anual da empresa, 1997 (Valores em milhares de contos)

De facto, como revela o quadro anterior, em geral e ao nível dos três sectores de actividades em estudo, **o índice de produtividade Volume de Vendas por Pessoa ao Serviço cresce de forma notória com o volume de facturação anual da empresa**:

- No caso do **Vestuário**, essa relação é linear ao longo dos sucessivos escalões de volume de vendas: empresas facturando até 199 mil contos apresentam índices abaixo da média do sector (e crescentes) enquanto que empresas com 200 ou mais trabalhadores posicionam-se acima da média (e também de forma crescente até ao último escalão

com registo ao nível da Região: 1 milhão de contos a 4 milhões e 999 mil contos);

- No **Calçado**, a situação é quase paralela, sendo o limite crítico similar: empresas com menos de 200 mil contos de facturação anual apresentam um ratio *vendas/pessoal ao serviço* abaixo da média e crescente; acima desse ponto, as empresas são mais produtivas face à média e também de uma forma crescente com o respectivo volume de vendas, à excepção do último escalão com registos – 5 milhões a 10 milhões de contos (exclusive) – com índice ligeiramente inferior ao subsequente;
- Relativamente ao **Mobiliário**, a relação entre a produtividade e o volume de vendas anual das empresas é similar, sendo contudo o limite crítico mais baixo: 100 mil contos.

Dos elementos anteriormente apresentados, pode concluir-se que:

- **À excepção do sector do Calçado, o indicador de produtividade *Volume de Vendas Anual por Pessoa ao Serviço na Empresa* apresenta-se inferior no Vale do Sousa face ao verificado em média na Região Norte bem como no Continente;**
- **Ao longo da presente década, a evolução não tem sido positiva – tendo-se mesmo amplificado as diferenças face à Região Norte e ao Continente nos casos do Vestuário e do Mobiliário; no sector do Calçado, apesar da posição mais favorável do Vale do Sousa se manter em 1997, era menos pronunciada face a 1991;**
- **Os dados não sugerem uma relação linear e positiva entre produtividade e dimensão da empresa (em termos de emprego), podendo ser mais produtivas – em média e ao nível de um mesmo sector – empresas pertencentes a escalões de dimensão muito distintos; prevalecem, desta forma, os elemen-**

**tos particulares a cada sector – tendo-se revelado o sector do Calçado o menos heterogéneo (a dimensão óptima situa-se no intervalo dos 20 aos 399 trabalhadores);**

- **Contudo, verifica-se uma relação positiva entre a produtividade e a facturação anual das empresas, extensível aos três sectores em análise; o volume de facturação a partir do qual as empresas tendem a ser, em média, mais produtivas que a média respectivo do sector situa-se nos 200 mil contos nos casos do Vestuário e do Calçado e nos 100 mil contos no caso do Mobiliário.**

### 3.2. ANÁLISE DO VOLUME DE VENDAS MÉDIO DAS EMPRESAS

Como complemento aos resultados obtidos através do indicador de produtividade *Volume de Vendas Anual por Pessoa ao Serviço na Empresa*, procedeu-se à análise do indicador *Volume de Vendas Médio das Empresas*.

Território	1991			1997		
	Vest.	Calç.	Mob.	Vest.	Calç.	Mob.
Continente	113,4	177,2	28,8	89,4	191,2	49,8
Região Norte	108,6	181,7	23,9	81,1	194,5	34,2
Região Tâmega	94,1	376,7	21,4	80,2	231,1	29,5
Vale do Sousa	103,8	381,6	21,4	90,0	237,1	29,7
Castelo de Paiva	5,1	8895,3	17,5	230,8	1643,0	536,0
Felgueiras	600,8	300,4	22,7	126,1	227,2	131,5
Lousada	66,0	174,4	11,2	74,8	220,2	26,8
Paços de Ferreira	101,8	-	25,7	117,8	24,5	19,9
Paredes	61,5	-	18,3	64,2	-	35,2
Penafiel	36,0	-	12,8	78,7	-	26,5

Fonte: D.E.T.E.F.P. (Quadros de Pessoal)

Quadro 17 – Volume de Vendas Médio das Empresas no Continente, Região Norte, Vale do Sousa e respectivos concelhos, 1991 e 1997  
(Valores em milhares de contos)

De acordo com os dados apresentados no quadro anterior:

- A indústria do **Calçado** apresentava-se, quer em 1991 quer em 1997, como o sector em análise com superior *Volume de Vendas Mé-*

dio aos níveis do Continente e das regiões Norte, Tâmega e Vale do Sousa; à semelhança do que acontecia com *Volume de Vendas por Pessoa ao Serviço*, o Vale do Sousa apresenta-se em posição favorável face aos demais territórios – mas com tendência para perda de destaque;

- Ao invés, o **Mobiliário** é o sector, em geral, com apresentando menores *Volumes de Vendas Médios* – estando o Vale do Sousa em posição desfavorável face ao Continente e à Região Norte em qualquer dos dois anos considerados e apresentando, de forma paralela com as anteriores análises, um ritmo de crescimento menos acentuado face ao Continente e à Região Norte;
- Ocupando uma posição mediana em termos de *Volume de Vendas Médio*, o **Vestuário** evoluiu de forma muito positiva no Vale do Sousa no que concerne a este indicador. De facto, em 1991, a Região apresentava índice inferior aos do Continente e da Região Norte (contudo, superior ao do Tâmega); ora, em 1997, a situação inverteu-se, apresentando o Vale do Sousa o mais elevado Volume de Vendas Médio (ligeiramente acima do verificado para o Continente), devido à boa performance de Lousada e à afirmação do sector em Paços de Ferreira.

De forma não surpreendente e de acordo com o Quadro 18 (página 59), o *Volume de Vendas Médio* por **escalão de dimensão da empresa** (pessoal ao serviço) revela-se crescente nesta última dimensão. O número de trabalhadores a partir do qual as empresas tornam-se mais produtivas face à média de cada sector são, respectivamente:

- No **Vestuário**: 50 pessoas ao serviço;
- No **Calçado**: somente 10;
- No **Mobiliário**: apenas 5.

Tratam-se de pontos de inflexão particularmente baixos, fruto, porventura, da referida estrutura empresarial assente essencialmente nos muito peque-

nos, pequenos e médios estabelecimentos (cf. Capítulo 2.4, página 30 e seguintes).

Escalão Dim. Estab.	Vestuário	Calçado	Mobiliário
<b>1 a 4 trabalhadores</b>	9,9	7,1	11,3
<b>5 a 9</b>	14,8	17,3	13,5
<b>10 a 19</b>	26,7	38,6	30,8
<b>20 a 49</b>	46,3	247,8	83,2
<b>50 a 99</b>	159,5	590,2	275,5
<b>100 a 199</b>	676,1	1238,1	558,3
<b>200 a 399</b>	644,5	1264,3	2162,0
<b>400 a 499</b>	-	-	-
<b>500 a 999</b>	2917,0	2694,7	-
<b>1000 e + trabalhadores</b>	-	6545,0	-
<b>Total</b>	90,0	237,1	29,7

Fonte: D.E.T.E.F.P. (Quadros de Pessoal)

Quadro 18 - Volume de Vendas Médio das Empresas no Vale do Sousa segundo o escalão de dimensão da empresa, 1997 (Valores em milhares de contos)

Como revela o Quadro 19 (página 17), o *Volume de Vendas Médio* é igualmente crescente nos **escalões de volume de vendas das empresas**:

Escalão Vol. Vendas	Vestuário	Calçado	Mobiliário
Menos de 10 mil contos	4,8	4,9	4,9
10 a 29	18,3	17,1	16,9
30 a 49	38,3	38,3	38,0
50 a 99	69,3	69,2	75,2
100 a 199	138,4	145,3	138,2
200 a 499	315,9	353,3	282,6
500 a 999	663,7	695,7	751,2
1.000 a 4.999	2004,4	1953,8	1870,0
5.000 a 9.999	-	6317,5	-
10.000 ou mais	-	-	-
<b>Total</b>	<b>90,0</b>	<b>237,1</b>	<b>29,7</b>

Fonte: D.E.T.E.F.P. (Quadros de Pessoal)

Quadro 19 - Volume de Vendas Médio das Empresas no Vale do Sousa segundo o escalão de volume de vendas anual da empresa, 1997 (Valores em milhares de contos)

Das análises anteriores, pode concluir-se que:

- ❑ **O Calçado é, ao nível dos três sectores em análise, aquele que apresenta maior *Volume de Vendas Médio por Empresa*, seguido do Vestuário e, por último, do Mobiliário;**
- ❑ **O Calçado é igualmente o único sector no qual o Vale do Sousa, quer em 1991 quer em 1997, apresenta um *Volume de Vendas Médio por Empresa* superior ao registado para as regiões Tâmega e Norte bem como para o Continente; contudo, esta posição de destaque têm vindo a tornar-se menos evidente;**
- ❑ **No caso Vestuário, a evolução da Região tem sido muito positiva, apresentando-se, em 1997, com o mais alto *Volume de***

**Vendas Médio por Empresa (com valor ligeiramente acima do verificado no Continente para o sector); a explicação parece estar na boa performance (média) das empresas localizadas em Lousada bem como na afirmação das confecções em Paços de Ferreira;**

- **Verifica-se uma relação positiva entre o Volume de Vendas Médio e, por um lado, a dimensão da empresa e, por outro lado, os próprios escalões considerados de volume de vendas anual.**

## 4. Síntese das entrevistas realizadas

---

- ↳ A generalidade das empresas produz essencialmente por encomenda;
- ↳ A grande maioria das empresas produz para o mercado externo;
- ↳ A concepção e produção de colecções e modelos próprios foi considerada decisiva para o sucesso do negócio;
- ↳ Globalmente, todas possuem tecnologia actualizada, sendo alguma dela tecnologia de ponta;
- ↳ O grau de qualidade atingido é similar ou melhor que o da concorrência;
- ↳ Foi considerado como um factor crítico de sucesso a elevada qualidade e acabamento dos produtos;
- ↳ A mão-de-obra barata dos países asiáticos é considerada uma forte ameaça;
- ↳ Os principais problemas a resolver são a fraca qualidade das acessibilidades e a falta de zonas com aptidão industrial.

Este capítulo procura sintetizar o que de mais significativo foi possível extrair das entrevistas realizadas, por forma a poderem retirar-se algumas conclusões das opiniões emitidas pelos empresários entrevistados.

No volume Anexo II, apresenta-se um relato de todas as entrevistas efectuadas (28) onde, para além de uma breve caracterização da actividade das empresas contactadas, se expõem as **principais lacunas sentidas pelos empresários ao nível da produtividade e condições de trabalho** prevalentes nas suas empresas.

Na selecção das empresas a contactar procurou-se abarcar não só os principais sectores de actividade de todos os concelhos que integram o Vale do Sousa, como também empresas de diferentes dimensões, por forma a recolherem-se opiniões o mais abrangentes possíveis.

	Vestuário	Calçado	Mobiliário	TOTAL
Castelo de Paiva	1	1	0	2
Felgueiras	1	6	1	8
Lousada	2	2	1	5
Paços de Ferreira	1	0	4	5
Paredes	2	0	4	6
Penafiel	2	0	0	2
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>28</b>

Quadro 20 – Distribuição das empresas entrevistadas por sector e concelho

Assim, nas entrevistas realizadas, a informação recolhida baseou-se em **seis domínios** considerados essenciais para a realização deste estudo:

- Dimensão da empresa (volume de negócios);
- Produção;

- Inovação e Tecnologia;
- Emprego;
- Estrutura de Gestão;
- Perspectivas Futuras.

No que respeita à **Dimensão**, aferida pelo volume de negócios, contactaram-se, como já foi referido, empresas que se julga estarem de acordo com o tecido industrial da Região, ou seja, abrangendo uma facturação mínima de 30 mil contos/ano até uma empresa que factura 7,5 milhões de contos/ano (máximo), o que permite concluir da grande diversidade de escalões que subsistem no Vale do Sousa, embora seja de realçar que a maioria se situe no grupo das pequenas e médias empresas.

Tratam-se, em geral, de unidades industriais cujo volume de facturação as coloca num patamar em que o mercado nacional já se torna pequeno para permitir o escoamento da respectivas produções. Assiste-se, igualmente, a uma preocupação em diversificar os mercados por forma a esbater-se a dependência relativamente a alguns clientes.

Relativamente aos aspectos relacionados com a **Produção**, as informações obtidas permitem constatar que, a maior parte das empresas entrevistadas têm uma postura relativamente passiva perante o mercado, ou seja, trabalham por encomenda, sendo muito incipiente a capacidade criativa própria incorporada na generalidade dos produtos fabricados.

Os factores críticos de sucesso apontados são, de uma forma quase unânime, a qualidade e o prazo de entrega praticado, que lhes permite diferenciarem-se das suas congéneres estrangeiras.

Para além destes factores, foi também referido, como um aspecto que importa potenciar, a capacidade de produzirem bens que incorporem uma qual-

quer característica que os diferenciem dos demais: por exemplo, serem possuidores de um gabinete de design próprio, terem o concurso de estilistas ou possuírem marca própria.

O mercado para onde os produtos são escoados é, na esmagadora maioria dos casos, o mercado externo, com especial destaque para os países que integram a União Europeia. De facto, das 28 empresas entrevistadas, a grande maioria produz essencialmente para exportação, ocupando o mercado nacional uma posição secundária, dado que, tal como foi referido, este último não tem capacidade para absorver a totalidade da produção da maior parte das empresas contactadas.

Um ponto forte detectado diz respeito à diferenciação dos produtos colocados no mercado, uma vez que é reconhecido, internacionalmente, a capacidade que a indústria nacional tem em se adaptar a qualquer alteração, seja ela de índole técnica, seja de carácter formal (por exemplo, a diferenciação via acabamento do produto).

Por outro lado, uma lacuna apontada por um número significativo de entrevistados diz respeito à falta de parques industriais na Região, que permitiriam a instalação e/ou expansão de indústrias. Tal facto conduz há disseminação dos estabelecimentos fabris, com os evidentes inconvenientes que daí advêm, não só para o ordenamento industrial, como também, e sobretudo, para a definição de uma rede viária que permita o eficaz e eficiente abastecimento das matérias-primas e escoamento dos produtos finais.

De facto, a rede viária inter-municipal e de ligação aos principais eixos viários (Auto-Estradas e Itinerários Principais) foi considerada muito deficiente, o que faz com que os concelhos do Vale do Sousa estejam “longe” dos seus mercados, sejam eles de destino (clientes) sejam de origem (fornecedores)<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> A este propósito, consultar (CIDEDEC, 1998c), no qual é feito um ponto de situação das infra-estruturas de transportes e comunicações do Vale do Sousa.

Assim, a intervenção no domínio do ordenamento industrial e das acessibilidades foi considerada decisiva para que as indústrias se possam desenvolver.

Um outro aspecto referido diz respeito aos apoios que deveriam ser dados tendo em vista a internacionalização das empresas, uma vez que esta é a única forma que lhes permite modernizarem-se e alcançarem os níveis de qualidade e de produtividade que as torne mais competitivas.

No que concerne à **Inovação e Tecnologia**, foi detectada uma fraca apetência para a adopção de práticas que levem à sua introdução efectiva. Esta tendência está, contudo, a mudar uma vez que, para muitos industriais, a prática de inovação está cada vez mais a ser encarada como uma forma de fortalecerem a sua posição competitiva nos respectivos mercados.

Na maior parte dos casos as alterações tecnológicas são introduzidas por processos de imitação de indústrias tecnicamente mais evoluídas que exercem um efeito de arrastamento perante as demais. Foi reconhecido que a intervenção no domínio da inovação está sobretudo circunscrita às empresas de maior dimensão, por serem as que dispõem de maior capacidade financeira e recursos humanos.

Desta forma, a maioria afirmou possuir equipamentos tecnologicamente adequados às necessidades actuais em termos produtivos, resultado de um constante acompanhamento dos novos processos de fabrico, de modo a prevenir-se e evitarem-se quebras de produtividade e de competitividade.

Foi ainda observada uma tendência para a progressiva informatização, quer dos processos produtivos, quer administrativos, como forma de aumentar a competitividade e diminuir a tradicional dependência da mão-de-obra barata.

Os aspectos relacionados com a certificação da qualidade também se encontram nas preocupações de alguns empresários se bem que, na maioria dos casos, por imposição dos clientes.

Relativamente às questões relacionadas com o **Emprego e as Condições de Trabalho**, foi detectado um conjunto de aspectos que importa assinalar. Convém, no entanto, referir que não existe um comportamento unânime entre os empresários, quando confrontados com a problemática do emprego.

De facto assistiu-se, em alguns casos, a situações em que as potencialidades de uns eram as fraquezas de outros, uma vez que são muitos os factores que determinam comportamentos diferenciados neste domínio.

No que concerne ao recrutamento foi referido que, na maior parte das situações, ocorre de uma forma informal, ou seja, através de conhecimentos dos próprios funcionários ou do empresário, sendo raramente utilizados os serviços de organismos especializados nesta matéria. A única excepção, ainda assim apenas verificada em casos muito pontuais, ocorre na admissão de quadros técnicos altamente especializados que são, por vezes, recrutados utilizando os serviços de empresas especializadas em selecção e recrutamento.

Dadas as dificuldades de deslocação que se registam nesta Região, bem como o carácter disperso das habitações e das unidades industriais, os empresários procuram proceder ao recrutamento nas proximidades das respectivas instalações fabris. Casos há, no entanto, em que tal não é possível, tornando-se necessário, nestas situações, recorrer a meios de transporte fornecidos pela empresa, com ónus ao nível dos custos de produção.

Relativamente aos quadros superiores, foram detectadas situações em que os mesmos se deslocam diariamente do Grande Porto até às respectivas instalações fabris, sendo este comportamento justificado pela fraca atractibilidade do Vale do Sousa enquanto local de residência permanente (défices na oferta de meios de ensino, no acesso à cultura e outros).

No que se refere à utilização dos Centros de Emprego como forma de recrutamento, foi referida a raridade da sua utilização, nomeadamente devido a:

- Facilidade em recrutar mão-de-obra local;

- O mão-de-obra inscrita nos Centros de Emprego não corresponder ao perfil desejado pelo empregador;
- Situações de pessoas que não pretendem trabalhar.

O estrato social de origem da generalidade dos trabalhadores é normalmente o agrícola, o que coloca alguns problemas na adaptação deste tipo de mão-de-obra a uma mentalidade de trabalhador industrial. A formação, nestes casos, depara-se com dificuldades acrescidas, uma vez que, para além da aprendizagem propriamente dita da “arte”, é também necessário promover a adaptação do trabalhador ao ritmo imposto pela actividade industrial.

Um outro aspecto muito referido diz respeito à enorme dificuldade que existe no recrutamento de pessoal especializado que, em algumas áreas, é mesmo muito disputado, havendo, inclusivamente, cenários em que os mesmos preferem estabelecer-se por conta própria.

Um facto a realçar é **a formação ter sido reconhecida como decisiva para a melhoria da produtividade**. Na maior parte das situações, ela é ministrada nas próprias instalações, sendo raramente utilizados os Centros de Formação Profissional e os serviços de instituições especializadas na matéria.

Esta foi, aliás, uma das principais lacunas apontadas ao sistema de ensino, seja o tradicional, seja o profissional, dado que, na opinião da esmagadora maioria dos entrevistados, não se encontra adaptado às exigências do tecido industrial da Região. Esta deficiência obriga os industriais a organizar as suas acções de formação, por forma a colmatarem as necessidades de qualificação da mão-de-obra.

Relativamente às infra-estruturas de ensino, sejam elas promovidas pela Estado, seja pelos diferentes movimentos associativos, foi considerado por quase todos os industriais entrevistados, o seu desajustamento face às necessidades das indústrias aqui instaladas.

Desta situação, decorre uma falta generalizada de mão-de-obra especializada, sentida em toda a Região, o que coloca problemas de vária ordem a quem se pretende estabelecer e desenvolver uma actividade industrial.

O absentismo foi também referido como sendo um problema que afecta a generalidade das empresas sediadas no Vale do Sousa. As razões para tal situação prendem-se não só com a falta de uma mentalidade industrial mas também, e sobretudo, com a falta de infra-estruturas de apoio às famílias dos trabalhadores e, em particular, às mulheres trabalhadoras com filhos a seu cargo. Contudo, importa referir que são raros os industriais que fornecem infra-estruturas ou iniciativas, nomeadamente, de apoio à infância.

No que se refere à **Estrutura de Gestão** prevalecente na maior parte das indústrias entrevistadas, verificou-se que ela é, normalmente, de cariz familiar, uma vez que a sua origem recente partiu, na generalidade dos casos, da iniciativa de antigos operários não sentido, ainda, como necessidade premente, a implementação de uma gestão mais profissionalizada.

Quando a empresa atinge uma dimensão envolvendo problemas de gestão acrescidos, verifica-se, então, o recurso a profissionais especializados que fornecem apoio especialmente nas áreas financeira, comercial e de produção.

Contudo, mesmo nesta situação, é vulgar assistir-se à presença de um sócio que acompanha a actividade destes profissionais, de modo a que a estratégia de actuação seguida esteja de acordo com o rumo desejado por si para a (sua) empresa.

A componente comercial é, para a generalidade das empresas, decisiva uma vez que, recorde-se, se tratam de unidades vocacionadas para a exportação, pelo que este é um domínio ao qual é dado particular atenção. Assim, desde as maiores às mais pequenas empresas, assiste-se a um esforço em promover um conjunto de iniciativas que permitam o conhecimento dos mercados. Nos casos em que as empresas não têm possibilidades de posse de estrutu-

ras próprias, é vulgar o recurso a agentes que colaboram na colocação dos seus produtos nos principais mercados.

A deslocação a feiras e certames da especialidade é outro dos recursos utilizados pela generalidade dos empresários, como forma de estabelecerem contactos que lhes permitam não só conhecer novos mercados, como também lhes possibilite um conhecimento mais concreto das novas tendências (tratam-se de sectores onde a moda desempenha um papel decisivo) e dos processos de fabrico que melhor se ajustam às suas necessidades.

Um outro domínio abordado junto dos empresários entrevistados teve haver com as **Perspectivas Futuras** acerca de um conjunto de temas que, segundo a sua opinião, mais condicionam o exercício das respectivas actividades.

Desempenhando um papel de destaque nestas expectativas surge a necessidade da Região passar a oferecer condições infra-estruturais para a instalação de unidades industriais, uma vez que as actuais se encontram longe de satisfazer as necessidades do tecido industrial já implementado.

De entre as infra-estruturas mais citadas, surge a necessidade de se promover o aparecimento de áreas com vocação industrial, de forma a permitir a instalação de novas indústrias e a expansão de algumas já existentes.

Os atrás referidos défices nas acessibilidades foram igualmente reafirmados.

Factor igualmente decisivo para as empresas se poderem melhor adaptar aos contínuos desenvolvimentos e inovações tecnológicas, seria o aparecimento de estruturas de ensino ajustadas às necessidades das indústrias locais, promovendo, nomeadamente, a realização de cursos mais vocacionados para aspectos práticos.

Parece verificar-se também uma forte consciencialização da maior parte dos empresários para a adopção de medidas que promovam a qualidade dos seus produtos, uma vez que este foi considerado o factor chave para o sucesso.

De facto, factores outrora decisivos para a competitividade, tal como a mão-de-obra barata, deixaram de o ser devido à concorrência de países onde este recurso é praticamente ilimitado. Desta forma, a aposta terá de ser cada vez mais ao nível da qualidade e da capacidade em trabalhar com matérias-primas e tecnologias mais complexas.

## 5. Principais resultados do inquérito

---

- ↳ Predomínio das empresas de natureza / estrutura familiar;
- ↳ O escoamento dos produtos da Região é feito essencialmente para o mercado externo, nomeadamente para o mercado Comunitário;
- ↳ Globalmente, as escolas da Região não parecem satisfazer as necessidades das empresas. Esta tendência é clara no que concerne à qualificação das escolas locais para responderem às exigências crescentes de produtividade e competitividade das empresas;
- ↳ A oferta de mão-de-obra qualificada é considerada, de um modo geral, insuficiente. As razões para tal situação prendem-se com a falta de infra-estruturas de formação em áreas, decisivas para os diferentes processos de fabrico;
- ↳ A mão-de-obra disponível na Região é insuficiente, uma vez que a generalidade das empresas considerou ter dificuldades em preencher determinadas áreas da sua estrutura funcional;
- ↳ Os métodos de recrutamento mais utilizados são os tradicionais, ou seja, o recrutamento interno e o mercado informal/conhecimentos;

- ↳ Apenas uma minoria das empresas inquiridas realiza acções de formação, normalmente na empresa;
- ↳ As previsões apontam para uma estagnação ou mesmo saturação de alguns ramos de negócio, com reflexos em menores fluxos de contratação de recursos humanos;
- ↳ Assiste-se, contudo, a uma vontade dos empresários na expansão e solidificação das suas posições negociais, com naturais reflexos nas contratações de pessoal, essencialmente de profissionais qualificados e semi-qualificados;
- ↳ Globalmente, o mercado é considerado altamente competitivo, razão pela qual os empresários pensam que só os mais aptos e preparados conseguirão sobreviver;
- ↳ O aumento da competitividade do mercado irá conduzir à necessidade de uma maior especialização dos quadros;
- ↳ A importância da tecnologia e da inovação foi considerada decisiva para a sobrevivência das empresas;
- ↳ As razões mais importantes para a introdução de inovações são, as exigências dos clientes, a vontade de aumentar a quota de mercado e as alterações nos custos de produção.

O presente capítulo descreve as opções metodológicas e condensa os principais resultados obtidos através da terceira fonte de informação utilizada ao nível do presente estudo: um inquérito postal, remetido a um conjunto de 300 empresas representativo do tecido económico da Região no que concerne às indústrias do Calçado, do Vestuário e do Mobiliário.

A selecção das empresas a inquirir teve por base uma listagem fornecida pelo INE com as unidades industriais localizadas nos seis concelhos do Vale do Sousa. Essa selecção obedeceu a um conjunto de critérios que permiti-

ram, de forma aleatória, escolher 300 empresas dos três sectores preponderantes na Região mantendo a representatividade de cada concelho.

Importa salientar que, apesar do esforço realizado para a obtenção de um número máximo de respostas, só foram recepcionados 70 inquéritos válidos, apesar de se ter realizado o respectivo “follow-up” bem como utilizado os bons ofícios da Associação de Municípios do Vale do Sousa e das respectivas Câmaras Municipais.

Analisando a repartição dos inquéritos, constata-se que foram enviados 100 para cada um dos 3 sectores em questão, tendo a repartição por concelhos sido menos equilibrada, em virtude das disparidades existentes nos respectivos tecidos industriais.

Assim, e tendo em conta esse aspecto, apenas foi enviado 1 inquérito para Castelo de Paiva (inicialmente foram enviados 2, mas constatou-se que uma das empresas já não existia), 101 inquéritos para Felgueiras, 42 para Lousada, 62 para Paços de Ferreira, 66 para Paredes e 28 para Penafiel.

Nas figuras seguintes ilustra-se, por sector e por concelho, não só o número de inquéritos enviados, como também os recebidos.

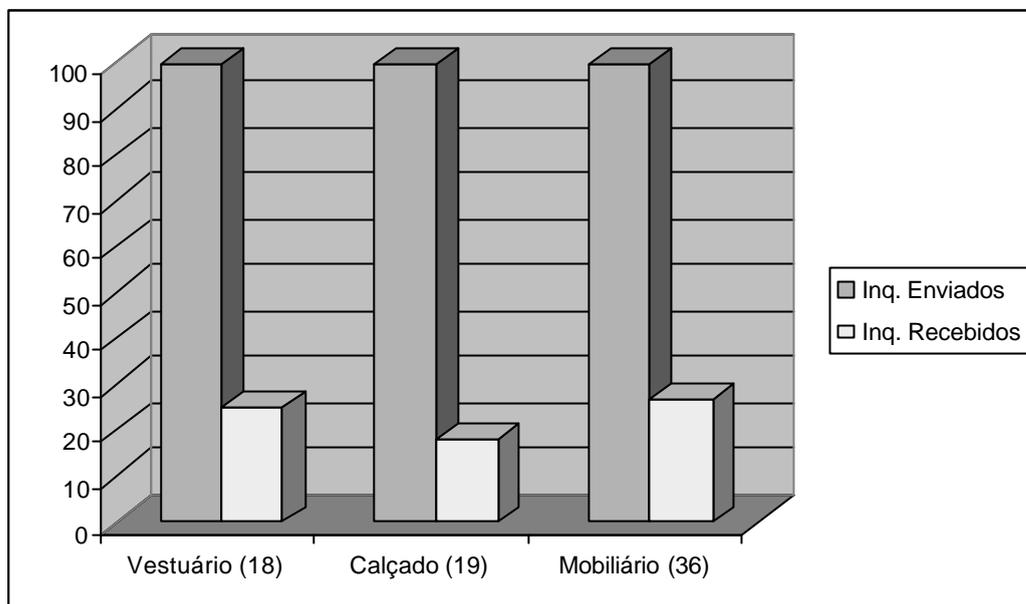


Figura 4 – Número de inquéritos enviados e recebidos por sector de actividade (CAE)

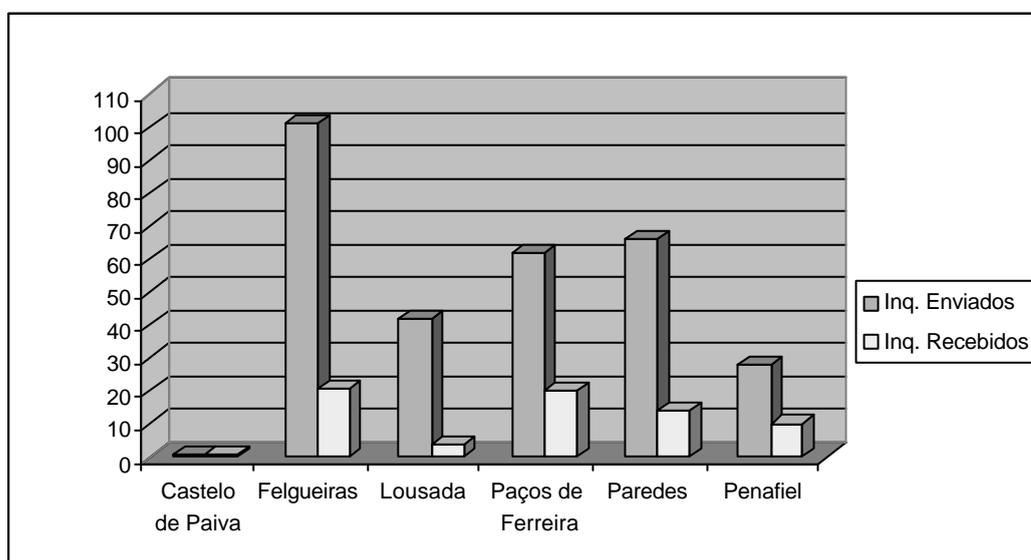


Figura 5 – Numero de inquéritos enviados e recebidos por concelho

Analisando qualitativamente os 70 questionários recebidos, nota-se que as respectivas foram, na sua maioria, totalmente respondidas com exceção da questão relativa à localização das acções de formação (2.6.) onde se obtiveram apenas 24 respostas.

Desta forma, pode-se dizer que o inquérito cumpriu os intentos que presidiu à sua concepção, uma vez que, para as empresas que responderam ao inquérito, o mesmo foi considerado acessível dado o bom nível das respostas obtidas.

Nos pontos seguintes, procede-se à análise das respostas obtidas questão a questão.

## **5.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DOS MERCADOS**

Numa primeira parte do questionado eram colocadas duas questões. A primeira pergunta era relativa à natureza familiar ou não da empresa e a segunda tinha como objectivo determinar os mercados-alvo das empresas, nomeadamente, se eram maioritariamente internos ou externos.

### **5.1.1. Natureza das empresas**

Das 69 respostas obtidas, a esmagadora maioria (53) afirmou tratar-se de **empresas familiares** situando-se a maior parte no concelho de Paços de Ferreira (17) e no sector do Mobiliário (25). As empresas que não apresentam este estatuto (16) são maioritariamente do concelho de Felgueiras (10) e do sector do Calçado (10).

- **Assim, pelas respostas obtidas pode-se concluir existir uma maior fragmentação no sector do Mobiliário em contraponto com o sector do Calçado, onde as empresas de maior dimensão são mais frequentes fruto da sua própria natureza mais capital intensiva.**

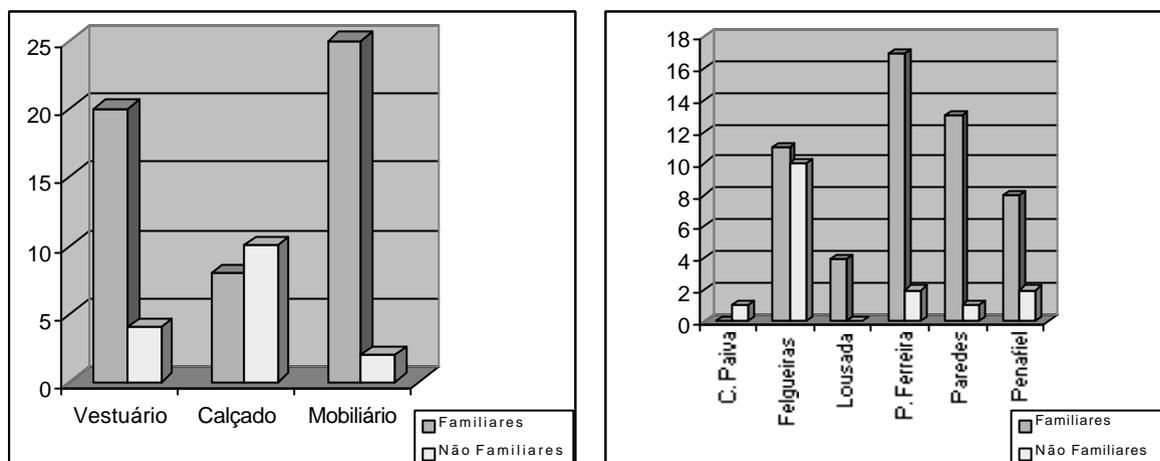


Figura 6 Distribuição das empresas familiares e não familiares por sector e concelho

### 5.1.2. Mercados-alvo

No que concerne à questão relativa à importância global dos mercados para as empresas, é de referir que apenas 5 empresas não responderam à mesma. Recorde-se que, ao nível desta questão, foi dada a possibilidade aos inquiridos de graduarem as suas respostas (de 1 – *Muito importante* a 6 – *Pouco importante*).

- **Assim, das 65 respostas obtidas, e após uma análise das pontuações conferidas a cada uma das hipóteses colocadas, pode-se concluir que o mercado externo e, dentro deste o mercado Comunitário, desempenham um papel fulcral no escoamento das produções do Vale do Sousa.**

No que concerne ao mercado interno, as relações comerciais das empresas em questão são essencialmente com outras empresas, tendo o consumidor final sido classificado como o menos importante para o escoamento da produção das empresas.

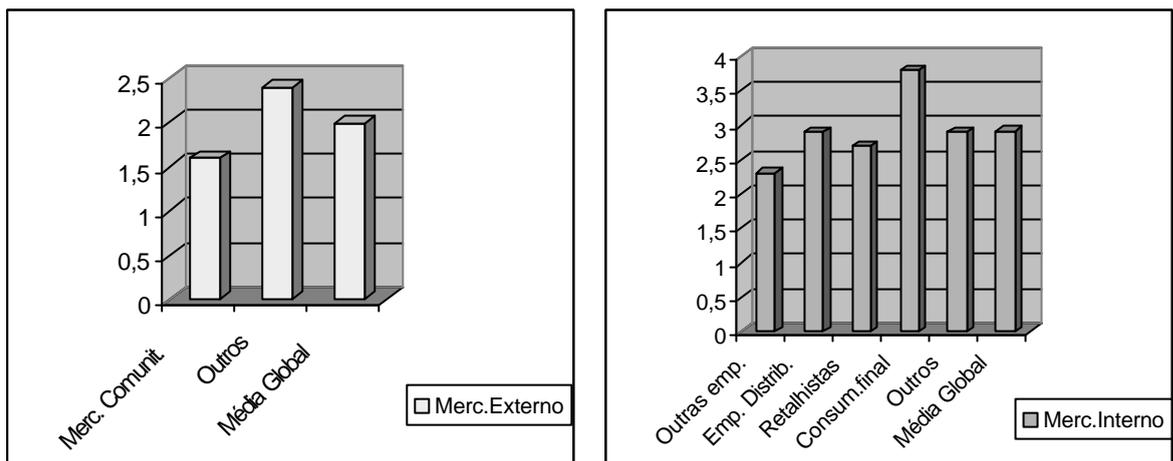


Figura 7 – Importância do mercado interno e externo para as empresas

## **5.2. ANÁLISE DOS RECURSOS HUMANOS**

Com as questões colocadas nesta parte do questionário pretendeu-se relacionar a mão-de-obra disponível com as necessidades das empresas, passando pelos métodos de recrutamento mais utilizados e pelas acções de formação realizadas. Desta forma tentou concluir-se dos traços gerais que caracterizam a mão-de-obra existente na Região, bem como prever algumas tendências para o futuro.

### **5.2.1. Capacidade de resposta das escolas às necessidades das empresas**

A primeira questão pretendia relacionar as necessidades da empresa em termos de recursos humanos com a oferta proporcionada pelas escolas da Região.

A grande maioria dos inquiridos (51) é de opinião que as escolas da Região não satisfazem as suas necessidades. Os concelhos onde esta opinião é mais vincada são os de Felgueiras e Paços de Ferreira enquanto que, ao nível dos diferentes sectores, o Vestuário é o que denota uma maior preocupação com este aspecto, seguido do Mobiliário e, finalmente, o Calçado.

Quanto às empresas que se consideram satisfeitas com as escolas da Região (17), são maioritariamente do sector do Mobiliário (9) e apenas dos concelhos de Felgueiras (6), Paços de Ferreira (6) e Paredes (5).

- **Os resultados são conclusivos: 75% dos inquiridos encontram-se insatisfeito com as escolas locais, principalmente em Felgueiras e Paços de Ferreira e no que concerne ao sector do Vestuário.**

Estes resultados são claros quanto à incapacidade das escolas locais em responderem às exigências crescentes de produtividade e competitividade.

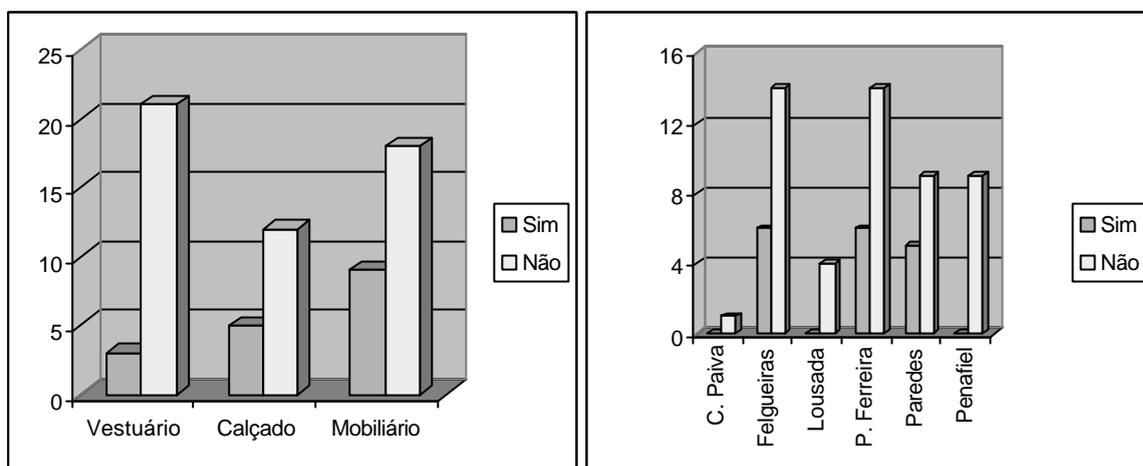


Figura 8 – Capacidade de resposta das escolas da Região às necessidades das empresas, por sector e por concelho

### 5.2.2. A Região e a procura de mão-de-obra

Esta questão pretendia avaliar a Região em termos de procura de mão-de-obra qualificada.

- ❑ **De acordo com as respostas obtidas, a grande maioria dos inquiridos (47) considera a oferta de mão-de-obra qualificada insuficiente para as suas necessidades.**

Fazendo a análise por sector de actividade, tanto o Vestuário como o Mobiliário contribuem de forma decisiva para esta conclusão, com 17 e 18 respostas, respectivamente. Em termos de concelhos, a insatisfação faz-se sentir com maior incidência em Felgueiras (15), Paços de Ferreira (13) e Paredes (9).

As áreas apontadas como mais carentes são as de corte e costura, modelismo e confecção em geral.

### **5.2.3. A região e a oferta de mão-de-obra**

Relativamente à mão-de-obra disponível, ao nível das 70 respostas obtidas, 33 subscrevem a opinião da insuficiência da oferta, sendo igual o número de inquiridos que pensam ser suficiente a mão-de-obra existente na Região. Apenas 4 afirmaram que era abundante, correspondendo a duas respostas ao sector do Vestuário e as restantes duas ao Calçado.

Os inquiridos que pensam ser suficiente são maioritariamente do sector do Mobiliário (13), seguidos do Vestuário (11) e do Calçado (9).

Relativamente às respostas negativas, tanto o sector do Vestuário como o do Calçado têm o mesmo número de respostas: 12. Em termos de concelhos, Paços de Ferreira com 12 e Felgueiras com 10 são os que consideram haver maiores lacunas em termos de mão-de-obra disponível na Região.

- **Estas respostas permitem concluir que, tanto em termos de sectores como de concelhos, a Região encontra-se dividida entre aqueles que consideram a mão-de-obra suficiente e aqueles que defendem o contrário.**

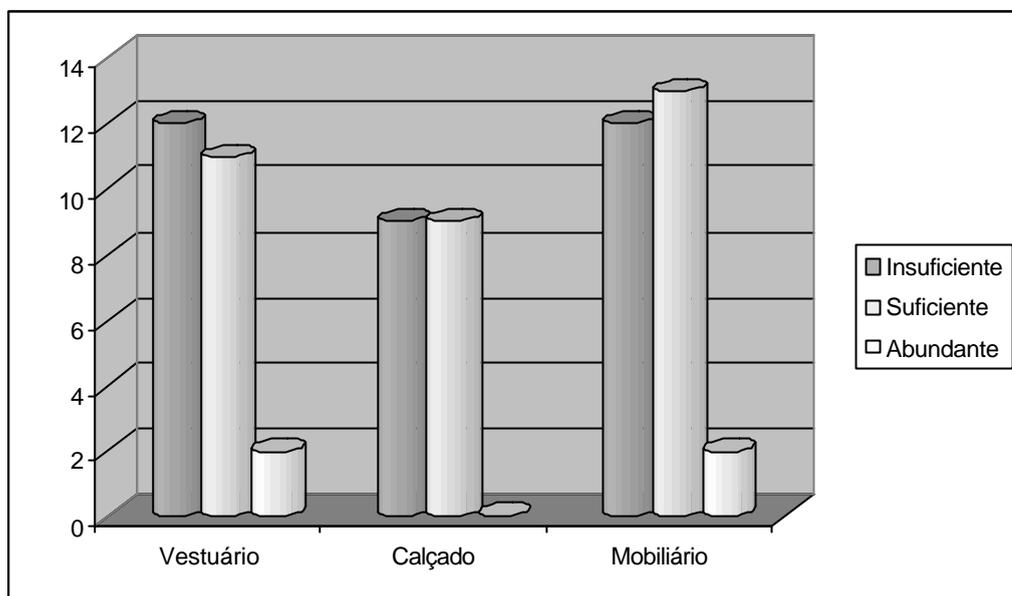


Figura 9 – Classificação da oferta de mão-de-obra existente na Região, por sector

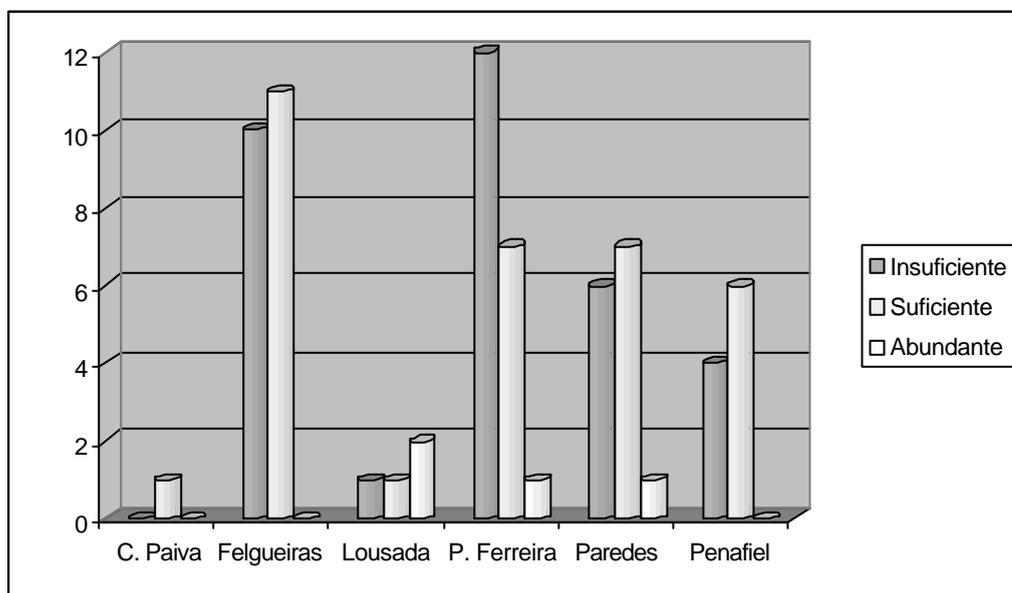


Figura 10 – Classificação da oferta de mão-de-obra existente na Região, por concelho

### 5.2.4. Método de recrutamento utilizado

Relativamente à questão relativa aos métodos de recrutamento mais utilizados pelas empresas pretendeu-se verificar se haveria alguma tendência quer em termos de sector de actividade quer mesmo de concelho.

- **Pela análise das respostas obtidas a esta questão, pode concluir-se que os métodos de recrutamento maioritariamente utilizados são os tradicionais, ou seja, o recrutamento interno, o mercado informal/conhecimentos e os recrutamentos anteriores.**

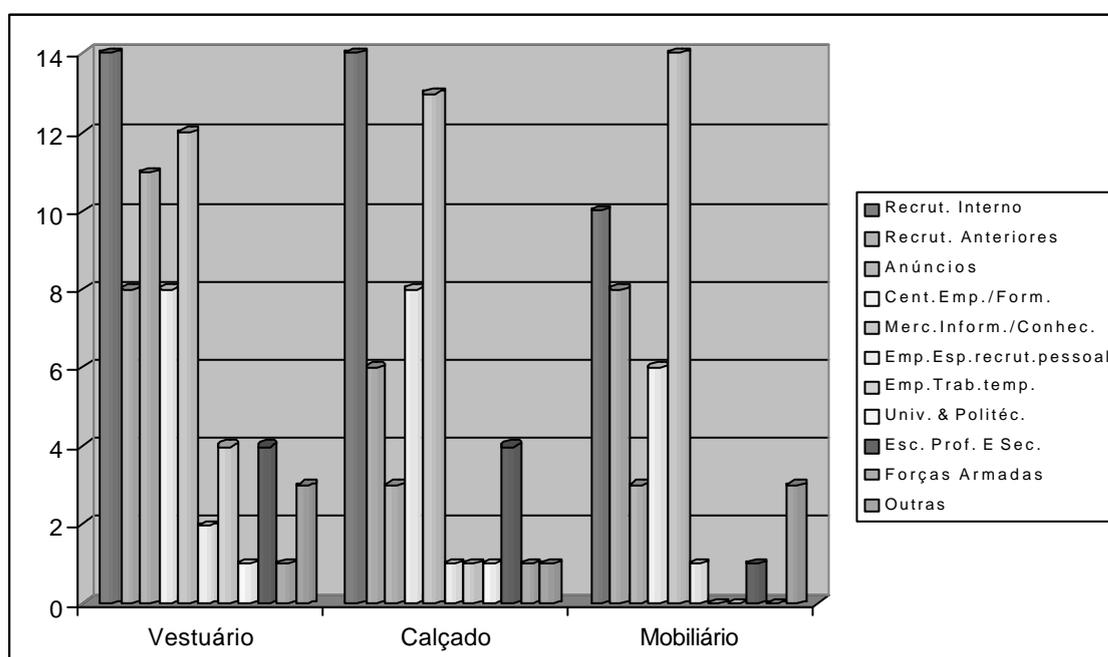


Figura 11 – Métodos de recrutamento utilizados por sector de actividade

Este facto permite concluir que as empresas especializadas em recrutamento, as empresas de trabalho temporário ou outras formas de recrutamento, nomeadamente as universidades e os politécnicos, têm ainda muito pouca relevância ou credibilidade para as empresas quando estas pretendem contratar mão-de-obra.

### **5.2.5. Acções de formação**

Relativamente a eventuais acções de formação realizadas nos últimos dois anos, a esmagadora maioria das empresas (77%) afirmou não ter efectuado.

Em termos de sectores de actividade, o mais “inactivo” foi o Vestuário, com 23 respostas, seguido do Mobiliário com 17 e do Calçado com 14. Em termos de concelhos, em todos eles se verificaram respostas negativas, destacando-se Felgueiras (com 17), Paços de Ferreira (15) e Paredes (9).

Das 16 empresas que afirmaram ter realizado acções de formação nos últimos dois anos, cinco são de Paços de Ferreira, cinco de Paredes, quatro de Felgueiras e duas de Penafiel.

- **Estes resultados indiciam o muito trabalho que ainda é necessário desenvolver, no sentido de se investigar quais as melhores e mais procuradas formas de formação, de modo a criarem-se infra-estruturas que respondam e contribuam para o desenvolvimento sustentado do tecido económico da Região.**

### **5.2.6. Áreas e locais onde se realizam acções de formação**

Relativamente às áreas em que se realizaram as acções de formação, as mais referidas foram:

- Gestão da produção;
- Qualidade;
- Competências de gestão e administração;

- Informática de base;
- Informática de gestão; competências específicas de produção.

Relativamente aos locais onde se realizaram as acções de formação, ao nível das 24 respostas obtidas, 15 afirmaram ser nas próprias instalações, 8 referiram ser em instalações externas e as restantes 5 apontaram outros locais, nomeadamente, a AIP (Associação Industrial Portuense) e o CFPIMM (Centro de Formação Profissional das Indústrias de Madeira e Mobiliário).

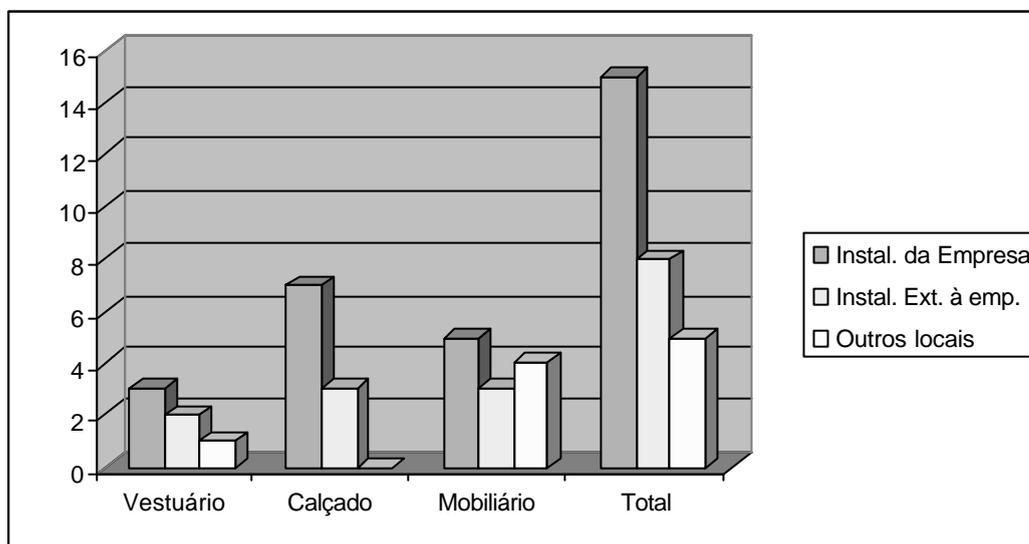


Figura 12 – Locais onde se realizaram as acções de formação profissional, por sector de actividade

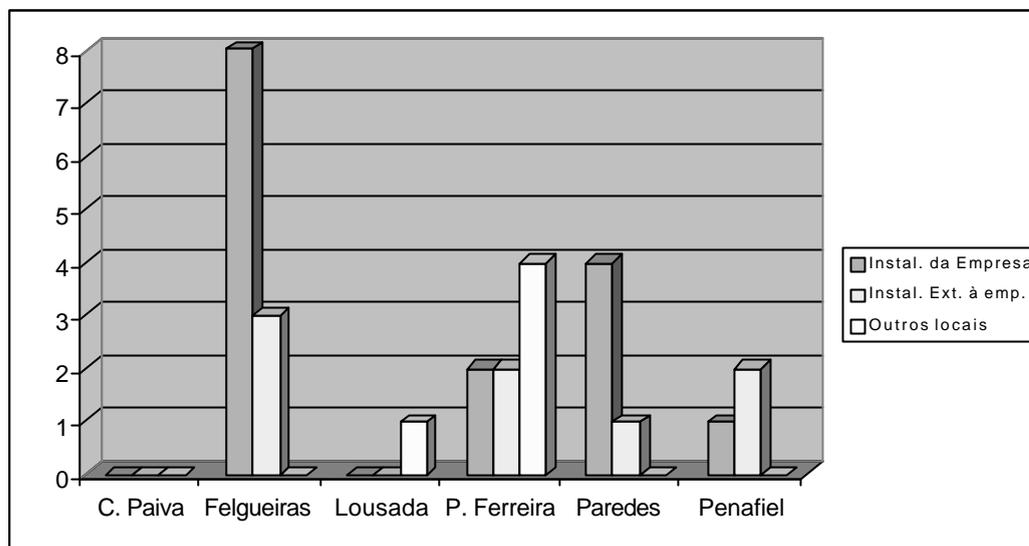


Figura 13 - Locais onde se realizaram as acções de formação profissional, por concelho

### 5.2.7. Características da mão-de-obra

Relativamente às características gerais dos recursos humanos das empresas tendo respondido ao inquérito, refira-se que a grande maioria dos empregados são pessoal fabril, seguidos dos administrativos e, finalmente, dos quadros técnicos.

Assim, das 62 respostas obtidas, resultou um volume total de 2.827 empregados, dos quais 2.542 foram classificados como pessoal fabril (90%), 148 administrativos (5,2%) e 137 quadros técnicos (4,9%).

- **Estes números são reveladores do pouco peso que os quadros técnicos ainda detêm no tecido industrial da Região, tornando mais problemática uma efectiva aposta na qualidade e na inovação.**

### **5.2.8. Normas de segurança**

Uma última questão relativa à análise dos recursos humanos pretendia abordar a existência de normas de segurança ao nível da empresa bem como qual o equipamento associado às mesmas. Pretendia-se, desta forma, aferir o risco associado a cada indústria e conhecer as qualificações dos respectivos trabalhadores nesta matéria.

No entanto, as respostas obtidas não foram esclarecedoras, não permitindo retirar qualquer conclusão relevante sobre a influência das normas de segurança nas indústrias. Nomeadamente, não foi feita qualquer citação sobre a natureza de prováveis acidentes de trabalho.

## 5.3. ANÁLISE DO SECTOR

Na sequência da análise dos recursos humanos, seguiu-se um conjunto de questões de carácter mais sectorial, tendo em vista apurar as expectativas de cada realidade sectorial e empresarial inquirida. Dado o bom nível de respostas obtido, foi possível inferir acerca de algumas impressões sobre as tendências actuais.

Não descurando a volatilidade do tecido empresarial, as questões colocadas pretenderam auscultar as opiniões acerca das tendências de competitividade do mercado e consequentes investimentos a realizar em recursos humanos e tecnológicos.

Procurou-se, sempre que possível, confrontar as respostas aqui obtidas com as que foram dadas no capítulo anterior por forma a avaliar-se a sua coerência.

### 5.3.1. Evolução do volume de emprego

A primeira questão abordava a evolução prevista para o volume de emprego nos próximos dois anos. Das 67 respostas obtidas, 42 apontavam para a manutenção (62%), 22 referiam o aumento (33%), enquanto que apenas 3 previam a sua diminuição (5%).

- **Estas expectativas permitem concluir que, embora alguns empresário prevejam ainda a necessidade de contratar mais mão-de-obra, a maioria é da opinião que se vai assistir a alguma estagnação nesta área – fruto, porventura, de perspectivas de crescimento moderado (ou mesmo de manutenção) dos volumes de negócios.**

Relativamente aos que se manifestam pela manutenção do volume de emprego, verifica-se que, por concelho, é em Felgueiras e em Paços de Ferreira que essa tendência é mais apontada.

Relativamente à posição mais optimista, ou seja, os que apostam no crescimento das suas empresas e, conseqüentemente, do volume de emprego, a maior contribuição vem do sector do Mobiliário, seguido do Vestuário e do Calçado.

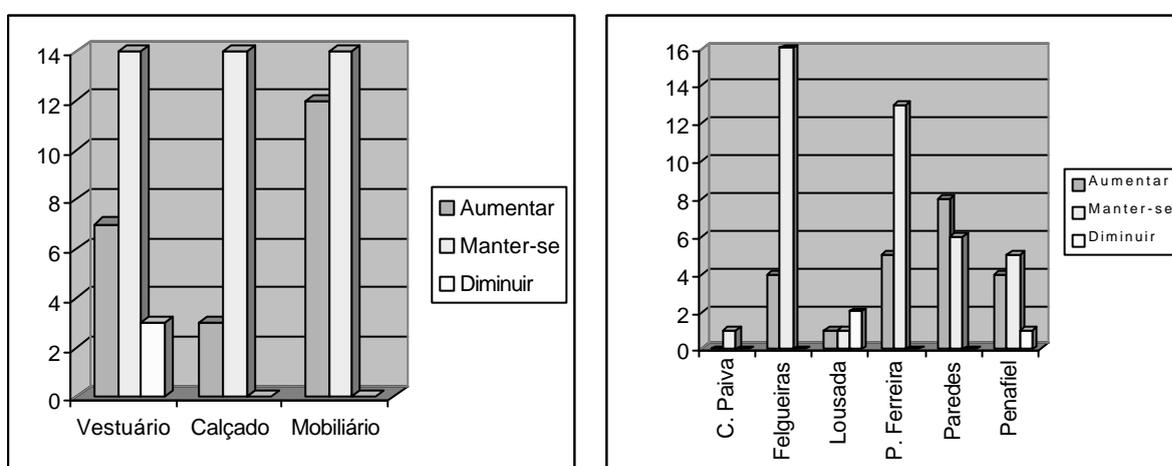


Figura 14 – Tendências de evolução do volume de emprego por sector de actividade e por concelho

### 5.3.2. Acções de recrutamento

No que concerne à evolução do recrutamento nos próximos dois anos, a tendência é francamente positiva: das 68 respostas obtidas a esta questão, 60% pensam proceder a novos recrutamentos.

Esta aparente contradição com as respostas dadas à questão anterior encontra justificação na vontade que os empresários manifestam na continuidade dos seus negócios, com naturais reflexos na contratação de meios humanos que garantam essa mesma continuidade.

Esta intenção de recrutar novo pessoal provém principalmente dos sectores do Vestuário e do Mobiliário e, em menor escala, da Indústria do Calçado.

Fazendo a análise por concelhos, as empresas que mais responderam afirmativamente localizam-se em Felgueiras, Paços de Ferreira e Paredes.

A questão incluía ainda a possibilidade de indicação do tipo de profissionais a recrutar: Quadros técnicos; Profissionais altamente qualificados; Profissionais qualificados; Profissionais semi-qualificados; e/ou Profissionais não qualificados.

Os resultados revelam que:

- ❑ **A maioria das novas contratações vai incidir essencialmente em Profissionais qualificados e em Profissionais Semi-qualificados, isto é, reforçando-se os níveis de qualificação já hoje mais frequentes (cf. Capítulo 2.2, página 25 e seguintes).**

### 5.3.3. Posicionamento nos mercados

Com a respectiva questão pretendia-se apurar a percepção dos empresários sobre a competitividade do mercado em que as suas empresas se inserem.

Desta forma, 51% dos empresários consideram os respectivos mercados “Altamente competitivos” e os restantes 49% consideram-nos “Competitivos”, não se tendo obtido qualquer resposta para a hipótese que considerava o mercado como “pouco competitivo”.

- ❑ **Este tipo de reacção à competitividade dos mercados é reveladora da consciência que os empresários têm acerca do futuro das suas empresas, num ambiente em que só os mais aptos estarão em condições de sobreviver.**

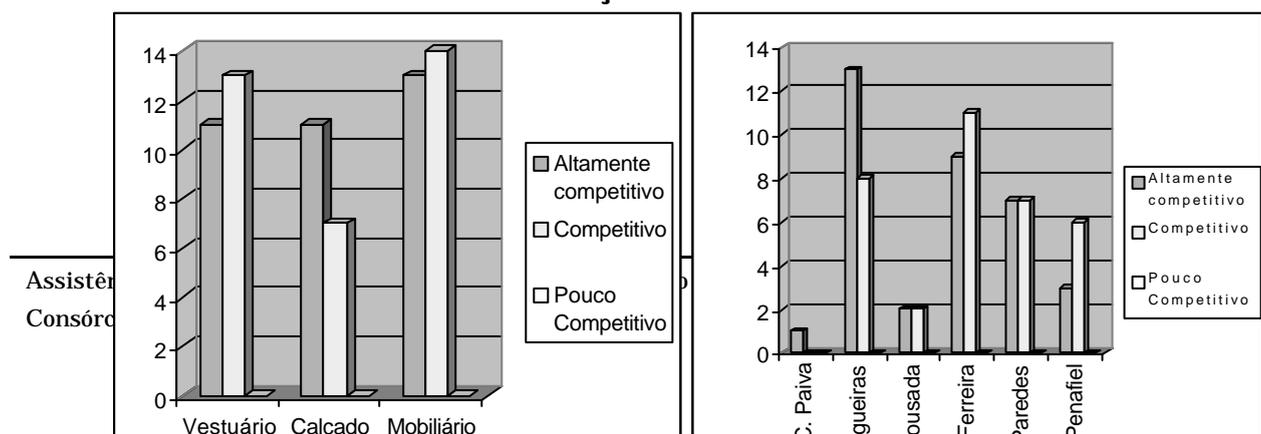


Figura 15 – Grau de competitividade dos mercados por sector de actividade e por concelho

### 5.3.4. Implicações do aumento da competitividade dos mercados

Relativamente aos impactos nas empresas do referido aumento da competitividade dos mercados, **a maioria dos inquiridos é da opinião que esse aumento conduzirá à necessidade de uma “Maior especialização dos quadros”**. Ou seja, o sucesso futuro das empresas encontra-se dependente dos **investimentos em formação e no recrutamento de quadros mais qualificados**.

Aliás, o segundo impacto mais frequentemente referido remete para o “Aumento do número de postos de trabalho”. Segue-se-lhe a “Diminuição do número de postos de trabalho”, o “Aumento de mão-de-obra não qualificada” e “outras situações”, nomeadamente: “aumento da mão-de-obra qualificada”, “maior formação e qualidade”, “aumento da produção” e, em alguns casos, mesmo o “encerramento da empresa”.

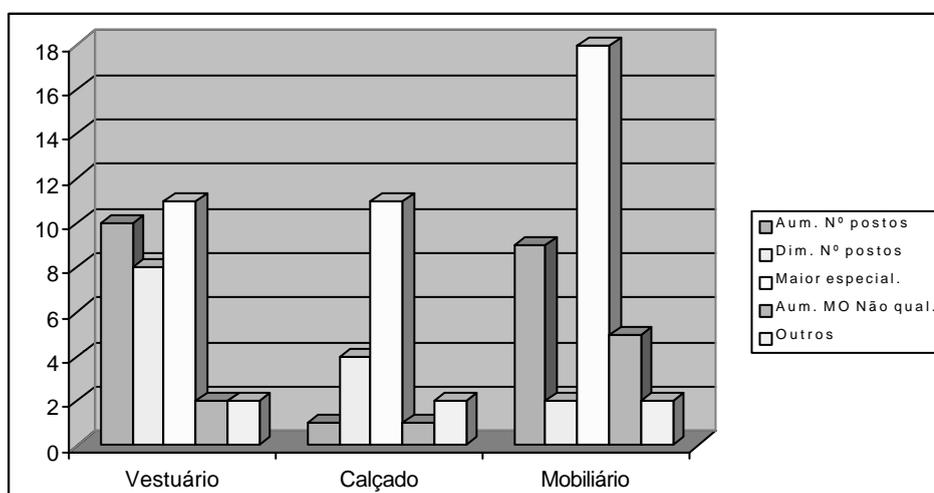


Figura 16 – Impactos do aumento da competitividade por sector de actividade

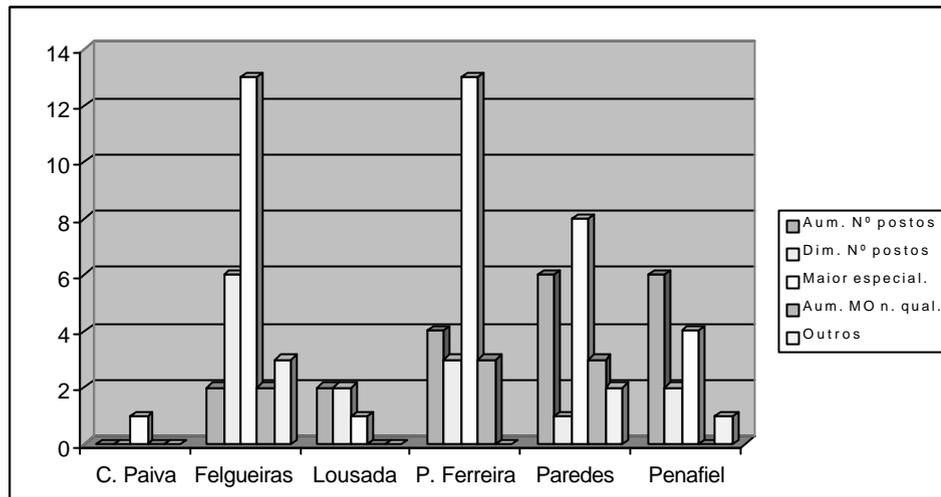


Figura 17 - Impactos do aumento da competitividade por concelho

## **5.4. PRODUÇÃO, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO**

A quarta parte do questionário foi concebida tendo como objectivo a avaliação da importância das componentes *tecnologia* e *inovação* ao nível dos processos produtivos. O conhecimento dos investimento nessas duas componentes, bem como das acções realizadas para apoiar a implementação de novos processos, permitiriam traçar uma linha condutora acerca das razões que levam as empresas a acompanharem ou não a evolução tecnológica registada nos respectivos sectores.

### **5.4.1. Introdução de inovações no passado recente**

A primeira questão dizia respeito à introdução de inovações nos últimos dois anos.

Das 69 respostas obtidas, 75% remetem para o caso afirmativo. Em termos de sectores de actividade, as respostas foram algo equilibradas (19 para o Vestuário, 16 para o Calçado e 17 para o Mobiliário), enquanto que, em termos de concelhos, as respostas afirmativas foram mais frequentes ao nível das empresas localizadas em Felgueiras e em Paços de Ferreira.

Dos 25% que afirmaram não ter introduzido inovações, a grande maioria pertence do sector do Mobiliário e aos concelhos de Paços de Ferreira e de Paredes.

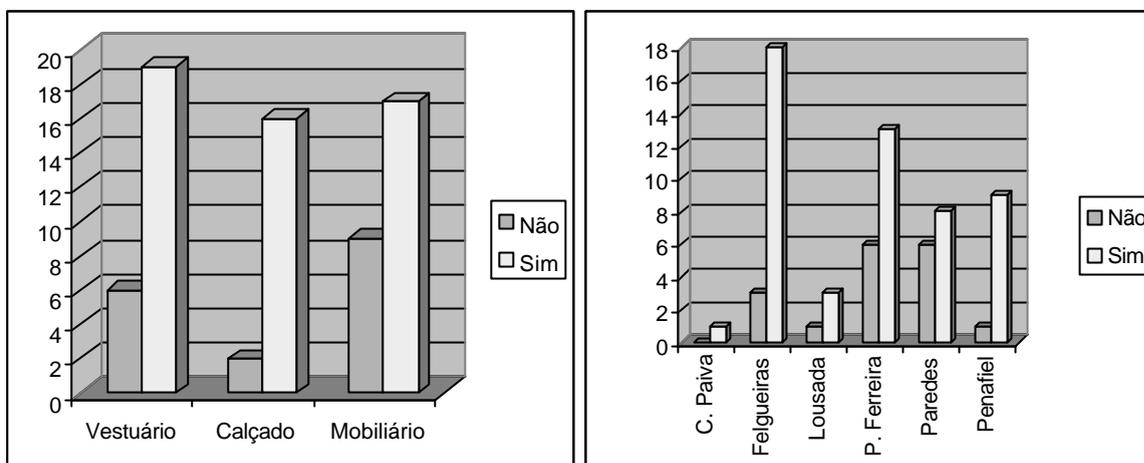


Figura 18 – Introdução de inovações nos últimos dois anos, por sector de actividade e por concelho

#### 5.4.2. Intenção de introdução de inovação a curto e médio prazo

Foi colocada ao inquirido uma questão paralela mas referente às intenções da empresa em introduzir inovações nos próximos dois anos.

Obtiveram-se 68 respostas, das quais 57 (84%) correspondem ao caso afirmativo e apenas 11 (16%) ao caso simétrico.

A maioria das empresas inquiridas que tencionam investir em inovações pertencem ao concelho de Felgueiras (17), seguido de Paços de Ferreira (14), Paredes (13) e Penafiel (10).

Em termos de sectores de actividade, as respostas são novamente algo equilibradas, com 21 quer para o Vestuário quer para o Mobiliário e 16 para o Calçado.

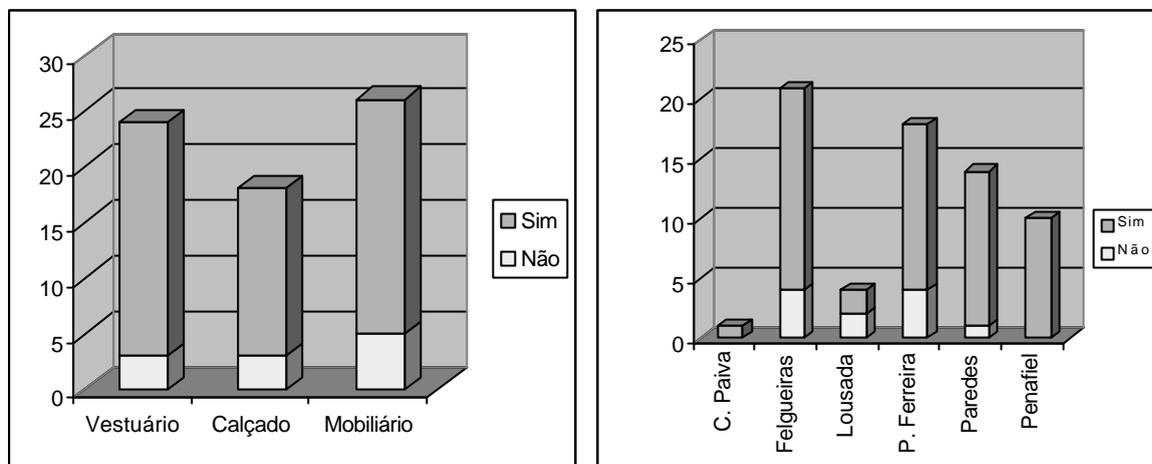


Figura 19 – Intenção de introdução de inovações nos próximos dois anos, por sector de actividade e por concelho

- **A inovação é, desta forma, encarada como uma prática frequente e fundamental para o normal funcionamento das actividades uma vez que, em maioria, os inquiridos afirmaram ter ou pretender realizar investimentos neste domínio.**

### 5.4.3. Tipos de inovação a introduzir

Relativamente aos tipos de inovação introduzidos no passado recente ou a introduzir num futuro próximo, as 63 empresas que responderam a esta questão afirmaram uma clara predisposição para o investimento em **“Novos equipamentos de produção”** e, já em menor escala, na prossecução de **“Novas formas de organizar a produção”**.

De forma menos destacada surgem também a “Informatização da contabilidade/facturação/vendas”, a “Introdução de novos produtos”, a “Utilização de novas matérias-primas”, a “Informatização do processo produtivo” e “Novas formas de organização da empresa” (cf. Figura 20, página 97).

- Os investimentos centrados na área produtiva são, desta forma, extremamente valorizados. No entanto, os resultados sugerem a maior importância das inovações tendo como objectivo apenas a extensão e/ou a reorganização da capacidade instalada – dada a menor relevância da introdução de novos produtos e da informatização dos processos.**

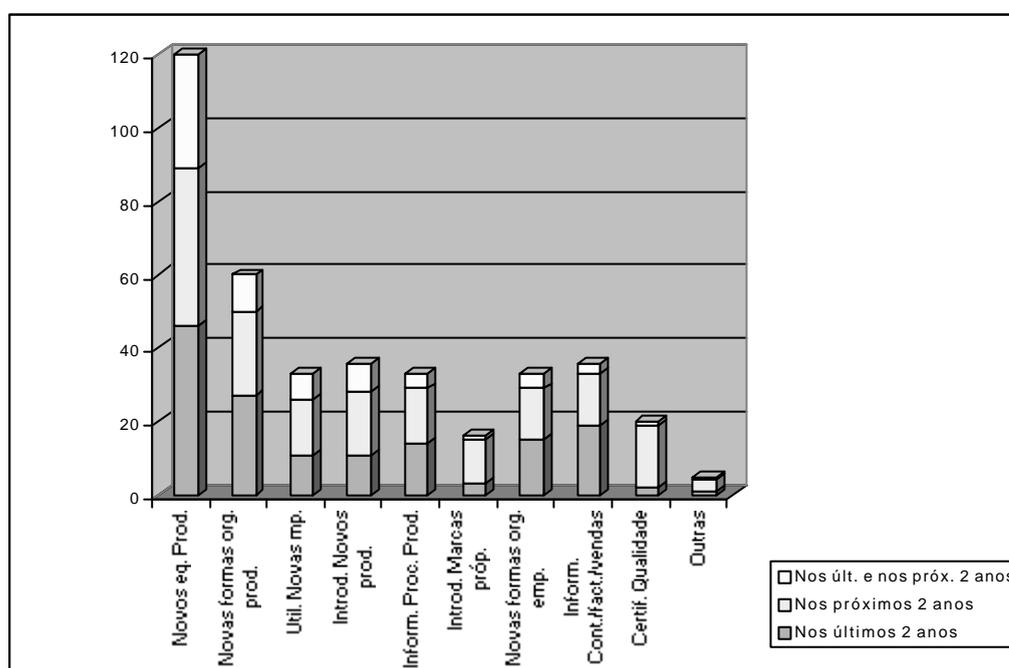


Figura 20 – Tipos de inovação introduzidos nos últimos dois anos e/ou a introduzir nos próximos dois anos

#### 5.4.4. Formas de execução das inovações

Uma quarta pergunta sobre produção, tecnologia e inovação pretendia averiguar as formas utilizadas e a utilizar pelas empresas na implementação das inovações anteriormente referidas.

Nas inovações introduzidas nos **últimos dois anos**, as formas de execução mais referidas pelas 51 empresas abrangidas foram:

- “Compra de equipamentos”;
- “Compra de programas de computador”;
- “Investigação e desenvolvimento próprios”;
- “Admissão de quadros e pessoal qualificado”.

Foram ainda referidos, mas em menor escala (cf. Figura 21, página 99), a “Contratação de consultores”, a “Compra de licenças e patentes” bem como o “Contacto com centros tecnológicos”.

Relativamente às inovações a introduzir nos **próximos dois anos**, a “Compra de equipamentos”, a “Compra de programas de computador” e a “Investigação e desenvolvimento próprios” continuam a ser os itens mais referidos – agora de forma ainda mais marcada.

A “Admissão de quadros e pessoal qualificado” apresenta-se em recuo, validando os resultados anteriores apontando para a manutenção do volume de emprego e para o recrutamento sobretudo de profissionais fabris qualificados e semi-qualificados.

Quanto à “Contratação de consultores” e, sobretudo, aos “Contactos com centros tecnológicos”, os inquiridos revelam uma intenção em utilizá-los mais no futuro próximo do que o fizeram no passado recente.

- **Os meios de execução das inovações estão intimamente relacionados com a actividade fabril. Os resultados revelaram, contudo, alguma importância das estruturas de I&D próprias bem como uma clara intenção em apostar, no futuro mais do que no passado, em consultores externos e nos centros tecnológicos.**

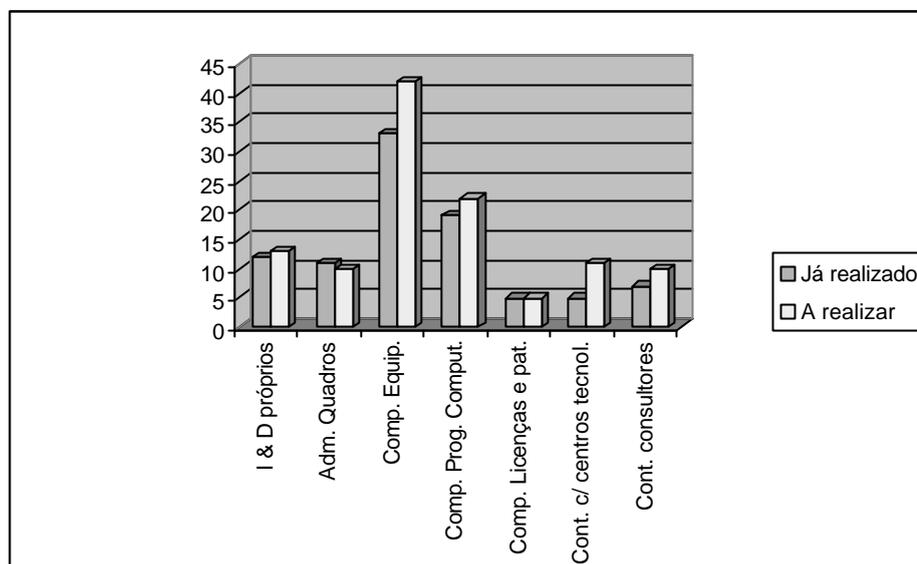


Figura 21 – Formas de execução das inovações passadas e futuras

### 5.4.5. Razões da introdução de inovações

Com a última questão do questionário pretendia-se conhecer as opiniões dos empresários relativamente às três razões mais importantes para a introdução de inovações.

É importante referir que, para a interpretação desta questão, só foram consideradas como válidas as respostas dos inquiridos tendo pontuado devidamente as suas opções (1, 2 ou 3, por ordem decrescente de importância).

Assim, as razões apontadas como as mais importantes são, por ordem decrescente:

1. “As exigências dos clientes”;
2. “A vontade de aumentar a quota de mercado”;
3. “As alterações nos custos de produção”.

A “pressão dos concorrentes” surge como quarta razão – com pontuação ainda próxima da referente à terceira razão – seguida, já a maior distância, pela “vontade de ser líder de mercado” e pela “imitação dos concorrentes”.

Notar que outras possíveis razões obtiveram a pontuação mais baixa, podendo-se considerar desta forma como irrelevantes.

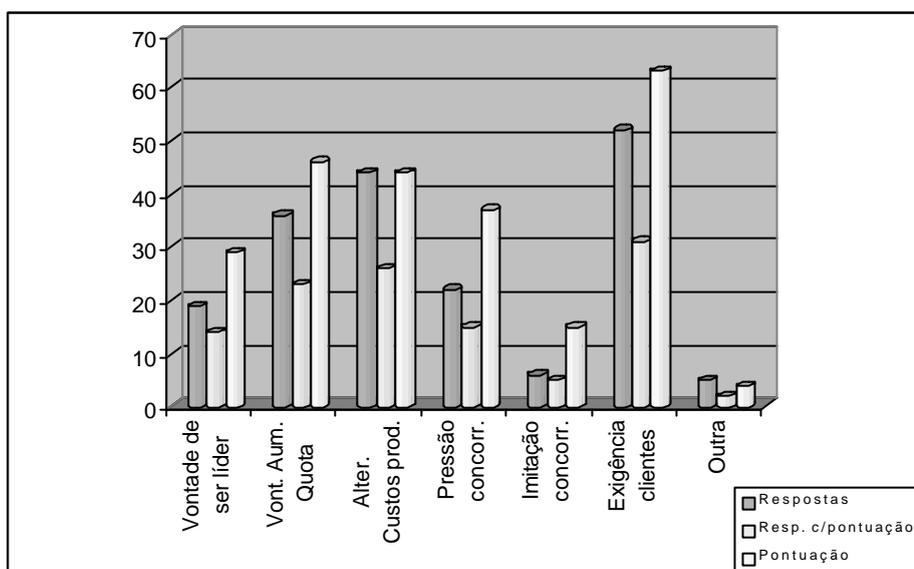


Figura 22 – Classificação das razões subjacentes às inovações

- **As razões comerciais e, de forma muito premente, as exigências e solicitações dos clientes, são prioritárias no despoletar dos processos de inovação. O factor *custos de produção* é, contudo, ainda importante – em actividades que, em geral e como se viu, remuneram mal os seus empregados e apostam ainda no factor competitivo *preço*.**

## 6. Principais conclusões

---

Dos argumentos expostos ao longo do presente relatório podem-se retirar um conjunto de **conclusões fundamentais**, consideradas como as mais relevantes dadas as características da mão-de-obra e do tecido empresarial que a emprega bem como as percepções dos empresários face às matérias em estudo.

Em paralelo, dá-se igualmente nota de um conjunto de aspectos que afectam o desempenho das empresas e, como tal, influenciam o emprego na região do Vale do Sousa.

Desta forma, os pontos seguintes condensam os aspectos mais importante e transversais apurados através das análises quantitativas e qualitativas efectuadas, nomeadamente na análise das principais características do emprego bem como dos resultados das entrevistas e do inquérito:

- Verifica-se, em geral, uma **apetência para a contratação de mão-de-obra com fracas habilitações profissionais e escolares**, se bem que já se comece a assistir a uma **tendência que privilegia a utilização de mão-de-obra especializada**, tendo como objectivo o aumento dos níveis de competitividade das empresas envolvidas.

- Os fracos níveis escolares observados estão intimamente relacionados com **factores prevalecentes de índole sociocultural**, de carácter eminentemente estrutural; uma certa ideia de educação feita na fábrica e não nos bancos da escola encontra-se fortemente enraizada e revela-se, porventura, um obstáculo à sustentabilidade do modelo produtivo instalado.
- **Um dos pontos fortes do Vale do Sousa remete para a juventude da sua mão-de-obra (e população)**. Trata-se de uma oportunidade que importa aproveitar, pelos **efeitos** que induz, quer na **oferta** (maior adaptabilidade e dinamismo dos jovens, sendo, por isso e a priori, a introdução de novos métodos e técnicas de fabrico mais fácil), quer na **procura** (consumos acrescidos e mais sofisticados).
- Numa Região onde a posse de bens materiais é particularmente valorizada, os **níveis salariais** assumem-se, seguramente, como **uma condição de trabalho muito importante**. **As remunerações médias são, contudo, relativamente baixas** face aos níveis praticados na Região Norte e no Continente para os mesmo sectores.
- Contudo, **a variação real 1991–1997 dessas remunerações médias revela a convergência do Vale do Sousa** face às duas regiões de comparação e sugere, desta forma, uma **maior intensidade dos ganhos de produtividade** registados pelo tecido económico da Região ao longo da presente década.
- Importa, contudo, assinalar que o **nível médio dos salários** praticados mostra-se **muito dependente** do grau de **especialização** que os trabalhadores possuem, da sua **maior ou menor escassez** e, principalmente, do **ciclo de vida económica** que o respectivo sector atravessa (os salários comparativamente mais altos pagos pelo Calçado são disso ilustração).
- **As demais condições de trabalho oferecidas estão muito dependentes da maior ou menor dificuldade que o empresário**

**tem em encontrar um profissional para determinada função.** A **população muito jovem** e os **baixos níveis de habilitações e de qualificações formais** tornam a **contratação, em geral, fácil no que concerne às funções mais requeridas**: a fabris, ocupadas por aprendizes, semi-qualificados ou qualificados. Desta forma e por essa via, a melhoria generalizada das condições de trabalho não é ainda, do ponto de vista do empresário, um problema premente.

- A mão-de-obra feminina (e jovem) assume particular importância, nomeadamente, no Calçado e no Vestuário. Numa Região com elevados índices de **natalidade**, onde o **trabalho por turnos** é frequente e com importantes **lacunas ao nível das instituições de apoio à criança**, problemas relacionados com a guarda e ocupação das crianças surgem com mais frequência. O **absentismo** – problema frequente e apontado insistentemente pelos empresários entrevistados – não é, seguramente, independente destas questões.
- **Apesar do tecido industrial ser composto maioritariamente por pequenas e médias empresas, os sensíveis ganhos de competitividade que têm vindo a ser alcançados** reflectem o **esforço de modernização das empresas** que tem vindo a ser realizado.
- **Os ganhos de produtividade medidos pelo indicador *Volume de Vendas por Pessoa ao Serviço na Empresa* não são, contudo, tão visíveis** e a evolução registada mostra-se abaixo das médias sectoriais da Região Norte bem como do Continente; têm sido, contudo, mais notórios nas empresas com superiores volumes de vendas e, em particular, no Calçado – sector onde a produtividade das empresas do Vale do Sousa suplanta as médias do Continente e da Região Norte.
- A maior parte das indústrias contactadas atingiram **níveis de produção dificilmente absorvíveis na totalidade apenas pelo mercado nacional**. Não é, assim, de estranhar que a maior parte das indústrias localizadas no Vale do Sousa se tenham vocacionado

para o mercado externo (fenómeno mais premente no Calçado e no Vestuário), sendo a **internacionalização** encarada como a atitude estratégica. A dependência face ao mercado externo é evidente – **sendo o mercado nacional encarado sobretudo como mais uma oportunidade de negócio**.

- Esta atitude é, no entanto, acompanhada por **alguma passividade no que diz respeito à inovação** aplicada quer nos processos de fabrico quer nos próprios produtos – uma vez que uns e outros são, normalmente, impostos pelos clientes. O reverso desta medalha é que os empresários têm sido alertados para um conjunto de aspectos relacionados, por exemplo, com a moda e o design que, de outra forma, dificilmente seriam apreendidos.
- Os argumentos do ponto anterior não eliminam, contudo, o facto da **existência de inovação no Vale do Sousa em larga escala**; trata-se de uma inovação nem sempre muito visível (apesar de existir), claramente **incremental** e muito **centrada nos processos produtivos**.
- Um dos aspectos mais frequentemente referidos pelos empresários entrevistados remete para as **carências** da Região em termos de **infra-estruturas rodoviárias** bem como de **áreas propícias à instalação de unidades industriais**. As lacunas que se fazem sentir a estes níveis são muito sentidas pelos empresários, sendo opinião generalizada que dificilmente a indústria poderá desenvolver-se sem que antes sejam feitos os necessários investimentos que permitam a inversão desta situação.
- O **recrutamento**, na maioria das situações, é realizado de uma forma **informal**, sendo raro o recurso aos serviços de empresas especializadas ou mesmo dos Centros de Emprego. **Esta situação – não muito diferente daquilo que é normal no mercado de trabalho – assume numa região como o Vale do Sousa contornos mais problemáticos**, tornando mais difícil o necessário enriqueci-

mento dos recursos humanos da Região com quadros e técnicos especialistas.

- Esta **relativa dificuldade da Região em fixar quadros médios e superiores** é indissociável de alguma falta de capacidade da mesma em atrair esse tipo de profissionais, seja pelas características do tecido empresarial, seja pelas próprias lacunas infra-estruturais de que o território padece.
- O **sistema de ensino** foi considerado **desajustado relativamente às necessidades do tecido industrial**, uma vez que só pontualmente existe uma sobreposição de interesses. Assim, na maior parte dos casos, o trabalhador é “feito” na própria unidade industrial, onde recebe os ensinamentos que lhe permitem não só iniciar a actividade como também progredir nos seus conhecimentos. A inadequação do sistema de ensino faz com que haja uma **grande dificuldade em contratar pessoal com um grau de especialização acima da média** e influência, em muitas situações, a competitividade das empresas. Os elevados salários médios pagos a indivíduos na posse de curso profissional foi um resultado apurado que valida estas afirmações.
- Os **desajustamentos** estendem-se igualmente à **gestão** de uma parcela significativa das unidades industriais, nas quais **as funções de chefia são asseguradas, de uma forma centralizada, pelos próprios sócios** – um factor que, por vezes, dificulta o próprio desenvolvimento da organização e a conquista de uma posição competitiva. O inferido baixo peso relativo dos quadros médios e superiores é sinal evidente desta realidade.
- **Para algumas profissões**, foram sugeridas **dificuldades em encontrar mão-de-obra disponível** – um factor que afecta o desempenho de muitas unidades dadas as crescentes exigências (impostas pelo mercado) em termos de profissionais especializados.

- A contratação de mais recursos humanos encontra-se dependente, obviamente, da própria evolução prevista para cada sector de actividade. A **manutenção dos volumes de emprego num futuro próximo** foi a opinião mais expressa pelos empresários. Desta forma, o desemprego – um fenómeno praticamente inexistente na Região – deverá permanecer nos níveis actuais caso não ocorra uma alteração estrutural grave que afecte o desempenho de uma parcela significativa de empresas.

## 7. Algumas linhas de actuação

---

Por último, apresenta-se um conjunto de orientações e de linhas de actuação julgadas pertinentes no contexto de minimização dos problemas, deficiências e lacunas detectadas bem como do pleno aproveitamento das oportunidades e virtualidades presentes ao nível do tecido industrial do Vale do Sousa.

Trata-se, no fundo, de um conjunto de orientações que resultam das aspirações que foi possível reter ao longo da realização deste estudo –sem se ter a pretensão, no entanto, de esgotar todo o tipo de acções passíveis de desenvolvimento em prol da sustentabilidade do emprego, da melhoria das condições de trabalho bem como da produtividade.

Como acção de fundo – até porque a sua implementação exige um período alargado de tempo – surge a necessidade de dotar a Região de uma **Rede Viária** apropriada, que facilite, às indústrias locais, o acesso aos diferentes mercados bem como às fontes de matéria-prima.

Em paralelo com esta medida, a análise de qual deverá ser o **Ordenamento Industrial** melhor adaptado às características e necessidades do tecido industrial do Vale do Sousa surge como uma acção premente. De facto, são muitas as solicitações de empresas que querem expandir a sua actividade ou mesmo instalar-se de novo sem que, para tal, haja suficientes e articuladas áreas devidamente infra-estruturadas para o efeito. Para esta acção, deveri-

am ser tidas em atenção uma série de condicionantes, em particular, o facto de haver, na maior parte dos concelhos que integram o Vale do Sousa, uma forte especialização industrial – um factor condicionante de qualquer tipo de actuação ao nível do ordenamento do território que se pretenda efectuar.

Ao nível do ensino profissional, as principais lacunas que se fazem sentir dizem respeito à inadequação do actual sistema face às reais necessidades da indústria. A principal crítica apontada pelos empresários entrevistados diz respeito aos poucos conhecimentos práticos que são transmitidos aos formandos, pelo que se julga ser interessante a instalação de uma **Fábrica Escola** que permitisse, para cada sector industrial, a realização de um conjunto de tarefas que dêem um cunho prático aos ensinamentos a ministrar. Por forma a não haverem duplicações, esta acção deveria ser levada a cabo em parceria com as entidades formadoras já implantadas na Região (nomeadamente, os centros de formação sectorial).

Por forma a conhecerem-se, em qualquer momento, quais são as reais necessidades da indústria em termos de recursos humanos, a instalação de um **Observatório do Emprego** poder-se-ia revelar útil. Esse observatório funcionaria como local para onde seriam canalizadas todas as informações relevantes disponíveis, tivessem elas origem nos próprios industriais, nos Centros de Emprego ou na sociedade civil. A articulação com a Fábrica Escola deveria ser muito estreita, dado que só assim seria possível dar uma formação ajustada à procura existente em cada momento.

O absentismo é, como se referiu, um problema que afecta frequentemente normal o funcionamento das empresas. Inseparável da importância que assume a mão-de-obra feminina numa região jovem e apresentando elevadas taxas de natalidade, encontra-se relacionado com as lacunas sentidas ao nível do apoio à criança e à mãe. Exige-se, desta forma, uma clara aposta nos organismos que prestam serviços de **Apoio Social** como sejam: creches, jardins de infância, ensino pré-escolar ou ATL. Refira-se, contudo, que qualquer actuação neste âmbito encontra-se dificultada pela dispersão geográfica quer das habitações quer dos estabelecimentos industriais, pelo que o or-

denamento do território e, em particular, o sugerido ordenamento industrial pode desempenhar, aqui, também um papel fundamental.

## **8. Índices e bibliografia**

---

## 8.1. ÍNDICES

### Quadros

Quadro 1 – Taxas de crescimento médio anual do emprego (1991 – 1997) nas regiões Norte e do Vale do Sousa....	17
Quadro 2 - Comparação do peso da mão-de-obra feminina no total do emprego para o Vale do Sousa, 1991 e 1997	19
Quadro 3 - Níveis de habilitação do pessoal ao serviço no Vale do Sousa, 1991 e 1997 (% vertical) .....	23
Quadro 4 - Níveis de qualificação do pessoal ao serviço no Vale do Sousa, 1991 e 1997 (% vertical) .....	26
Quadro 5 - Estrutura etária do pessoal ao serviço no Vale do Sousa, 1991 e 1997 (% vertical) .....	28
Quadro 6 – Pessoal ao serviço por dimensão dos estabelecimentos no Vale do Sousa, 1991 e 1997 (% vertical) .....	31
Quadro 7 - Pessoal ao serviço por profissões no Vale do Sousa, 1991 (% vertical) .....	32
Quadro 8 - Pessoal ao serviço por profissões no Vale do Sousa, 1997 (% vertical) .....	34
Quadro 9 - Remunerações médias mensais praticadas no Continente, Região Norte, Vale do Sousa e respectivos concelhos, 1991 e 1997 (Valores em escudos) .....	38
Quadro 10 – Taxas de crescimento real (1991–1997) das remunerações médias mensais praticadas no Continente, Região Norte, Vale do Sousa e respectivos concelhos (%) .....	39
Quadro 11 - Remunerações médias mensais praticadas no Vale do Sousa segundo o nível de habilitação, 1997 (Valores em escudos) .....	41
Quadro 12 - Remunerações médias mensais praticadas no Vale do Sousa segundo o nível de qualificação, 1997 (Valores em escudos) .....	42
Quadro 13 - Remunerações médias mensais praticadas no Vale do Sousa segundo o escalão de dimensão do estabelecimento, 1997 (Valores em escudos) .....	44
Quadro 14 – Produtividade (Volume de Vendas Anual por Pessoa ao Serviço na Empresa) no Continente, Região Norte, Vale do Sousa e respectivos concelhos, 1991 e 1997 (Valores em milhares de contos) .....	50
Quadro 15 - Produtividade (Volume de Vendas Anual por Pessoa ao Serviço na Empresa) no Vale do Sousa segundo o escalão de dimensão da empresa, 1997 (Valores em milhares de contos) .....	53
Quadro 16 - Produtividade (Volume de Vendas Anual por Pessoa ao Serviço na Empresa) no Vale do Sousa segundo o escalão de volume de vendas anual da empresa, 1997 (Valores em milhares de contos) .....	54

Relatório Síntese Final

Quadro 17 – Volume de Vendas Médio das Empresas no Continente, Região Norte, Vale do Sousa e respectivos concelhos, 1991 e 1997 (Valores em milhares de contos) .....	57
Quadro 18 - Volume de Vendas Médio das Empresas no Vale do Sousa segundo o escalão de dimensão da empresa, 1997 (Valores em milhares de contos).....	59
Quadro 19 - Volume de Vendas Médio das Empresas no Vale do Sousa segundo o escalão de volume de vendas anual da empresa, 1997 (Valores em milhares de contos) .....	60
Quadro 20 – Distribuição das empresas entrevistadas por sector e concelho.....	63

**Figuras**

Figura 1 – O Vale do Sousa.....	4
Figura 2 – Etapas metodológicas do trabalho de investigação .....	10
Figura 3 - Comparação do emprego que se registava no Vale do Sousa com o respectivos totais nacionais e variação 1991-1997.....	19
Figura 4 – Número de inquéritos enviados e recebidos por sector de actividade (CAE) .....	75
Figura 5 – Numero de inquéritos enviados e recebidos por concelho .....	75
Figura 6 Distribuição das empresas familiares e não familiares por sector e concelho .....	78
Figura 7 – Importância do mercado interno e externo para as empresas.....	79
Figura 8 – Capacidade de resposta das escolas da Região às necessidades das empresas, por sector e por concelho .....	81
Figura 9 – Classificação da oferta de mão-de-obra existente na Região, por sector .....	83
Figura 10 – Classificação da oferta de mão-de-obra existente na Região, por concelho .....	83
Figura 11 – Métodos de recrutamento utilizados por sector de actividade .....	84
Figura 12 – Locais onde se realizaram as acções de formação profissional, por sector de actividade .....	86
Figura 13 - Locais onde se realizaram as acções de formação profissional, por concelho.....	87
Figura 14 – Tendências de evolução do volume de emprego por sector de actividade e por concelho.....	90
Figura 15 – Grau de competitividade dos mercados por sector de actividade e por concelho.....	92
Figura 16 – Impactos do aumento da competitividade por sector de actividade .....	93
Figura 17 - Impactos do aumento da competitividade por concelho.....	93

Relatório Síntese Final

Figura 18 – Introdução de inovações nos últimos dois anos, por sector de actividade e por concelho.....	95
Figura 19 – Intenção de introdução de inovações nos próximos dois anos, por sector de actividade e por concelho.	96
Figura 20 – Tipos de inovação introduzidos nos últimos dois anos e/ou a introduzir nos próximos dois anos.....	97
Figura 21 – Formas de execução das inovações passadas e futuras.....	99
Figura 22 – Classificação das razões subjacentes às inovações.....	100

## 8.2. BIBLIOGRAFIA E REFERÊNCIAS

**AMVS (1997)**, *Jornadas sobre Inovação no Desenvolvimento do Vale do Sousa*, documentação diversa, Penafiel, 12/19/26 de Novembro.

**Benko, Georges e Lipietz, Alain (1994)**, *As Regiões Ganadoras – Distritos e Redes: Os Novos Paradigmas da Geografia Económica*, CELTA Editora, Oeiras.

**Boissonnat, Jean (1998)**, *Une histoire d'avenir: contributions pour un développement plus durable*, Opération Interministrielle Environment-Formation-Emploi, Rennes.

**Bridges, William (1995)**, *Jobshift – How to prosper in a workplace without jobs*, Nicholas Brealey Publishing Ltd., Londres.

**Centeno, Luis G., Marçal Henrique L. e Lima, Verónica S. (1998)**, *Inovação com Criação de Emprego – Estudo de Casos em PME Industriais*, IEFP/CIDEC - Coleção Cadernos CIDEC, Lisboa.

**CIDEC (1998a)**, *Estudo de Avaliação “Ex-Ante” do PTE VALSOUSA*, Prestação de Serviços de Assistência Técnica ao Pacto Territorial para o Emprego do Vale do Sousa, CIDEC e Deloitte & Touche, Lisboa, Julho.

**CIDEC (1998b)**, *Breve Caracterização da Região do Vale do Sousa*, Anexo I do Estudo de Avaliação “Ex-Ante” do PTE VALSOUSA, Prestação de Serviços de Assistência Técnica ao Pacto Territorial para o Emprego do Vale do Sousa, CIDEC e Deloitte & Touche, Lisboa, Julho.

**CIDEC (1998c)**, *Estudo sobre Novas Áreas de Criação de Emprego e Empresas e Respectivas Formas de Apoio*, Prestação de Serviços de Assistência Técnica ao Pacto Territorial para o Emprego do Vale do Sousa, CIDEC e Deloitte & Touche, Lisboa, Julho.

**CLCBE (1997)**, *Construire un projet de territoire: du diagnostic aux stratégies*, METL-DATAR-MES (Comité de Liaison des Comités de Bassin d'Emploi), Paris.

**Fernandes, Pedro Afonso (1996)**, “As condições de viabilidade de uma estratégia de desenvolvimento regional endógeno”, revista *Nova Economia*, n.º 11, AEFEUNL, Lisboa, Fevereiro-Abril.

**Friedmann, John e Weaver, Clyde (1979)**, *Territory and Function*, E. Arnold, Londres.

**Lopes, A. Simões (1987)**, *Desenvolvimento Regional: Problemática, Teoria, Modelos*, 3.<sup>a</sup> edição, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.

**Mendes, Américo M. S. C. (1998)**, "O desenvolvimento do Vale do Sousa: Condicionantes e desafios futuros", comunicação apresentada na *Sessão solene comemorativa dos 228 anos de elevação de Penafiel a cidade*, Câmara Municipal de Penafiel, 28 de Fevereiro.

**Páginas Verdes (1997)**, *Vale do Sousa – Roteiro 1997*, Ed. Páginas Verdes, Porto.

**PROSOUSA (1997)**, *PROSOUSA – Plano de Desenvolvimento Integrado do Vale do Sousa*, documento de trabalho, 10 de Dezembro.

**Quatenaire (1993)**, *Estudo Sobre o Agrupamento de Municípios do Vale do Sousa*, Porto.

**Stöhr, W.B. (1986)**, "Regional Innovation Complexes", *Papers of the Regional Science Association*, vol. 59, pp. 29-44.

**Stöhr, W.B. (ed.) (1990)**, *Global Change and Local Response: Initiatives of Economic Regeneration in Contemporary Europe*, The United Nations University & Mansell Publishing Ltd.

**Syret, Stephen (1996)**, *Local Development*, 2.<sup>a</sup> Edição, Ashgate Publishing Company, Avebury, EUA.