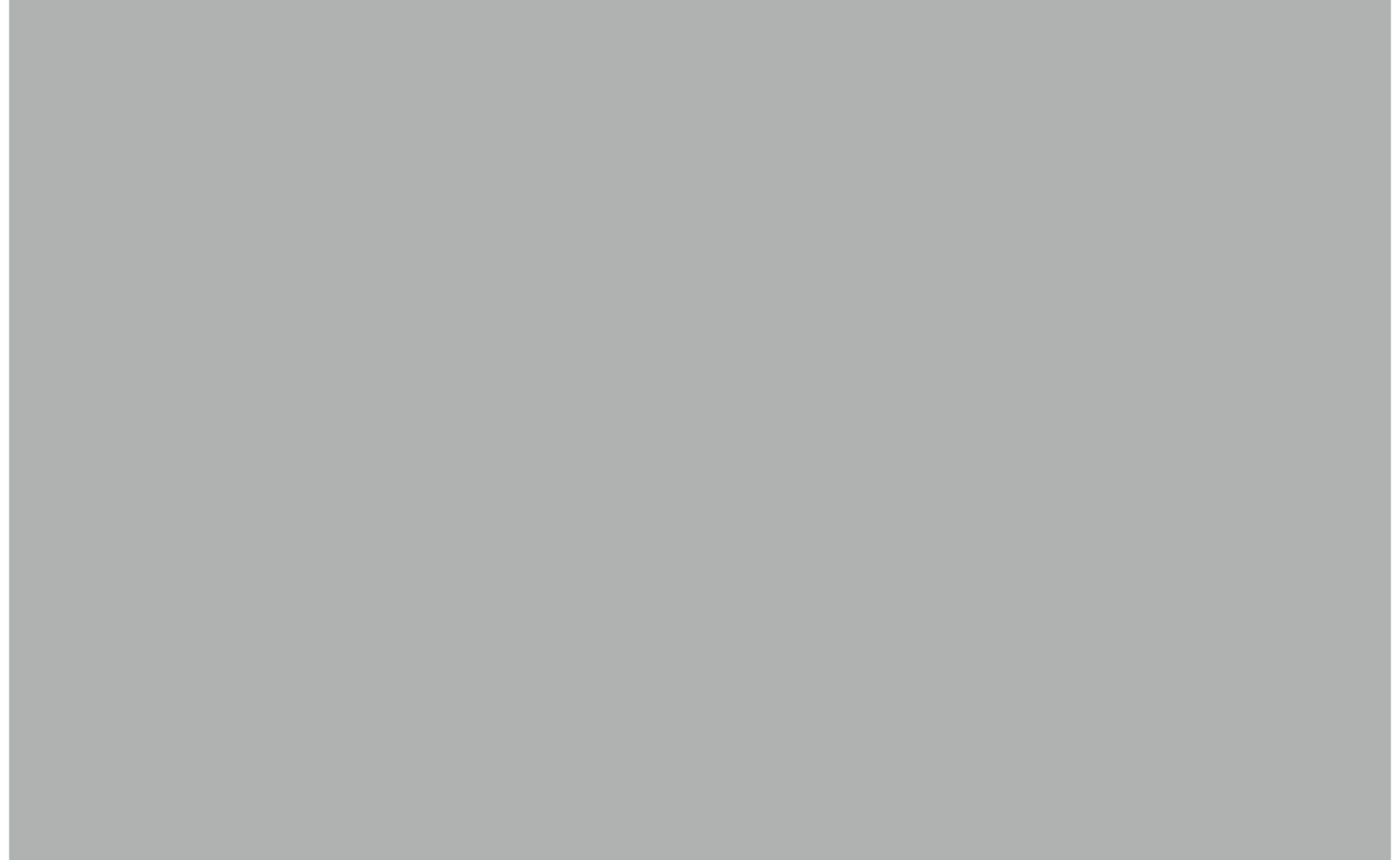


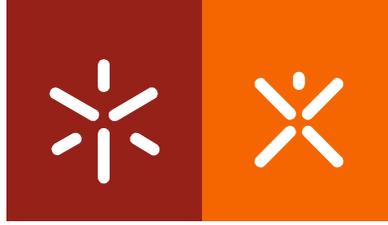


Universidade do Minho
Instituto de Educação

Soraia Oliveira Brandão

**Formação e Recrutamento
de Jovens Quadros para a
Indústria Têxtil e do
Vestuário Portuguesa**





Universidade do Minho
Instituto de Educação

Soraia Oliveira Brandão

**Formação e Recrutamento
de Jovens Quadros para a
Indústria Têxtil e do
Vestuário Portuguesa**

Mestrado em Educação
Especialização em Formação,
Trabalho e Recursos Humanos

Trabalho realizado sob a orientação de:
Doutor Carlos Alberto Gomes

DECLARAÇÃO

Nome: Soraia Oliveira Brandão

Endereço eletrónico: soraia_151@hotmail.com

Número do Bilhete de Identidade: 14309612

Título da Dissertação: Formação e Recrutamento de Jovens Quadros para a Indústria Têxtil e do Vestuário Portuguesa.

Orientador: Doutor Carlos Alberto Gomes

Ano de conclusão: 2017

Designação do Mestrado: Mestrado em Educação – área de especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos.

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA TESE/TRABALHO, APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, ___/___/_____

Assinatura:

Agradecimentos

Ao longo dos seis anos de todo o meu percurso académico passei por bons e por maus momentos. Consegui atingir uma boa parte dos meus objetivos, e posso olhar para o meu percurso com orgulho do meu esforço e trabalho. Trabalho esse que foi sempre cumprido devido ao grande apoio dos que me são mais próximos. Ao Ricardo, que sempre me incentivou a seguir os meus sonhos e a cumprir os meus objetivos, obrigada por nunca teres desistido de me apoiar. À minha mãe, e à força que me deu quando tive momentos em que me fui muito abaixo, graças a si e ao seu esforço para me proporcionar o melhor futuro possível cheguei até aqui. Ao meu pai, sempre orgulhoso do meu percurso académico, obrigada pela confiança depositada em mim e por me proporcionar estabilidade para chegar onde cheguei. Ao Doutor Carlos Gomes, orientador científico deste projeto, o meu agradecimento pela sua constante disponibilidade para esclarecermos as dúvidas e por, desde o início, acreditar no sucesso deste projeto. À instituição de estágio agradeço pela oportunidade única de realização deste projeto nas vossas instalações, pela forma como fui carinhosamente integrada por todos os colaboradores do Departamento. À minha primeira acompanhante de estágio (oficial) que, apesar de não me ter acompanhado durante todos os meses, quero agradecer por toda a disponibilidade, ensinamentos, conselhos e carinho durante o período em que estive comigo. À minha segunda acompanhante de estágio (designada informalmente), que me acolheu tão bem, que me deu conselhos preciosos e sempre teve disponibilidade para me ajudar no que fosse. Levo as duas com muito carinho e admiração. Às minhas amigas da escola secundária pelo orgulho que têm nas minhas conquistas. Um obrigado às minhas amigas da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra no meu primeiro ano académico, às minhas grandes amigas da Faculdade de Letras da Universidade do Porto e, mais recentemente às amigas que fiz neste mestrado. Todas elas fizeram parte da minha rotina durante seis anos e é com grande carinho que levo um pedaço de cada uma delas para a minha vida. Obrigada pelo incentivo, pela força no estudo, nos trabalhos, obrigada pela vossa amizade.

Formação e Recrutamento de Jovens Quadros para a Indústria Têxtil e do Vestuário

Portuguesa

Soraia Oliveira Brandão

Relatório de Estágio

Mestrado em Educação – Formação, Trabalho e Recursos Humanos

Universidade do Minho

2017

Resumo

O presente Relatório de Estágio tem como tema principal a questão da formação de novos quadros qualificados, para reforço da competitividade global da indústria têxtil e do vestuário portuguesa. Deste modo, pretende-se apresentar argumentos válidos que mostrem que a formação é crucial para a mudança, inovação, melhoria e desenvolvimento no referido setor. Este estudo pretende ser uma contribuição para uma melhor compreensão da importância da relação entre a formação de recursos humanos e a mudança/desenvolvimento/competitividade/inovação. Para tal foi construído, a nível de enquadramento teórico, um texto com “olhar” crítico, sobre a relação entre a formação de recursos humanos e a mudança. Foi realizado um estudo empírico, no qual se recolheram dados através de entrevistas realizadas a um diversificado conjunto de pessoas cuja a atividade profissional se relaciona com o setor têxtil e do vestuário. Essas entrevistas foram realizadas com um empresário, quatro gestores de recursos humanos de diferentes empresas, duas gestoras de formação, e cinco antigos alunos de cursos promovidos pelo CITEVE. As entrevistas, procuraram entre outros objetivos, verificar se esse conjunto diversificado de pessoas concordavam com a necessidade de levar à prática uma estratégia de renovação geracional dos quadros técnicos da indústria têxtil e do vestuário. Um outro importante objetivo era compreender a importância da formação como instrumento estratégico para a mudança no setor. O presente Relatório foi elaborado no âmbito do segundo ano do Mestrado em Educação na área de especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos. O estágio teve como contexto organizacional um centro tecnológico para as indústrias têxteis e do vestuário em Portugal, o CITEVE, estrutura cuja missão consiste no apoio a vários níveis à indústria têxtil e do vestuário. O Relatório foi desenvolvido articulando duas dimensões distintas: uma componente académica- investigativa, na qual se procurou consolidar saberes e competências teóricas e metodológicas, e uma componente prática, na qual se procurou adquirir e consolidar saberes e competências com relevância para uma futura atuação no campo profissional da gestão da formação de recursos humanos.

PALAVRAS-CHAVE: FORMAÇÃO, GESTÃO DA FORMAÇÃO, RECURSOS HUMANOS, COMPETITIVIDADE, MUDANÇA.

Training and Recruitment of Young Staff for the Portuguese Textile and Clothing Industry

Soraia Oliveira Brandão

Professional Practice Report

Master in Education – Training, Work and Human Resources

University of Minho

2017

Abstract

The present professional Practice Report has as main theme the question of the training of new qualified staff, to reinforce the global competitiveness of the Portuguese textile and clothing industry. In this way, it is intended to present valid arguments that show that training is crucial for change, innovation, improvement and development in this sector. This study aims to contribute to a better understanding of the importance of the relationship between human resources training and change / development / competitiveness / innovation. For this, a text with a critical "look" was built, at the level of theoretical framework, on the relation between the training of human resources and the change. An empirical study was carried out, in which data were collected through interviews with a diverse group of people whose professional activity is related to the textile and clothing sector. These interviews were carried out with one businessman, four human resources managers from different companies, two training managers, and five former students of courses promoted by CITEVE. The interviews sought, among other objectives, to verify if this diverse group of people agreed with the need to put into practice a strategy of generational renewal of the technical staff of the textile and clothing industry. Another important goal was to understand the importance of training as a strategic tool for change in the sector. This Report was prepared within the context of the second year of the Master in Education in the area of specialization in Training, Work and Human Resources. The internship was organized in a technological center for the textile and clothing industries in Portugal, CITEVE, whose mission is to support the textile and clothing industry at various levels. The Report was developed articulating two distinct dimensions: an academic-research component, in which it sought to consolidate theoretical and methodological knowledge and skills, and a practical component, in which it sought to acquire and consolidate knowledge and skills relevant to future field work management of human resources training.

KEYWORDS: TRAINING, TRAINING MANAGEMENT, HUMAN RESOURCES, COMPETITIVENESS, CHANGE.

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Índice de Tabelas	xi
Índice de Siglas	xiii
Introdução	1
Capítulo I – Os Desafios da Indústria Têxtil e do Vestuário Portuguesa numa Economia Globalizada	5
1.1. Uma breve síntese histórica	5
1.2. A globalização da economia	6
1.3. A indústria têxtil e do vestuário nos planos europeu e mundial.....	9
1.4. A indústria têxtil e do vestuário em Portugal: evolução e situação atual	14
1.5. A modernização e a projeção para o futuro.....	19
1.6. Um desafio estratégico: a formação e renovação de quadros técnicos	21
1.7. Síntese dos principais aspetos e ligação com o tema principal de estágio.....	22
Capítulo II – O CITEVE: Estrutura Organizacional e Dimensões Tecnológicas e Formativas	25
2.1. Designação e localização	25
2.2. Missão e valores	25
2.3. Estrutura organizacional e organograma geral	26
2.3.1. Estrutura administrativa.....	26
2.3.2. Estrutura técnico-científica: departamentos	27
2.4. A estrutura de gestão da formação de recursos humanos – a Academia CITEVE.....	28
2.4.1. Projetos e serviços.....	29
2.4.2. Oferta formativa da Academia CITEVE.....	29
2.4.3. Parcerias e redes da Academia CITEVE.....	31

Capítulo III – Enquadramento Teórico e Concetual	33
3.1. A formação e a gestão da formação	33
3.2. A formação de recursos humanos no CITEVE: os cursos de especialização tecnológica (CET)	38
3.3. A formação de recursos humanos como fator de mudança e desenvolvimento.....	40
Capítulo IV – O Estudo Empírico	47
4.1. Objetivos do estudo e opções metodológicas	47
4.2. A pesquisa empírica: a entrevista como principal técnica de recolha de dados	51
4.3. Apresentação e análise de dados	52
4.3.1. Gestores de recursos humanos/empresário.....	53
4.3.2. Gestoras de formação.....	64
4.3.3. Antigos alunos dos cursos de especialização tecnológica do CITEVE.....	67
Capítulo V – Atividades de colaboração e aprendizagem	75
5.1. Inventário de atividades.....	75
5.2. Estágio: balanço crítico de aprendizagem	79
Considerações Finais	83
Referências Bibliográficas	87
Referências Documentais	91
<i>Webgrafia</i>	91
Glossário	93
Apêndices	xv
Apêndice nº 1: Guião das entrevistas realizadas a gestoras de formação.....	xvi
Apêndice nº 2: Guião das entrevistas realizadas a antigos alunos de cursos promovidos pelo CITEVE.....	xix
Apêndice nº 3: Guião das entrevistas realizadas a gestores de RH e a um empresário de diferentes empresas do setor têxtil e do vestuário português	xxiii
Anexos	xxix
Anexo nº 1: Autorização da entidade de estágio para referência à sua identidade.....	xxxi

Índice de Tabelas

Tabela nº1: Quotas nas Exportações Mundiais Têxteis.

Tabela nº2: Quotas nas Exportações Mundiais de Vestuário.

Tabela nº3: Caracterização do Setor Têxtil e do Vestuário em Portugal.

Tabela nº4: Tipologia de Vantagens da Formação de Recursos Humanos para as Organizações.

Índice de Siglas

AFTEBI - Associação para a Formação Tecnológica e Profissional da Beira Interior.

ATP - Associação Têxtil e do Vestuário de Portugal.

CEE - Comunidade Económica Europeia.

CESPU - Cooperativa de Ensino Superior, Politécnico e Universitário.

CET - Curso de Especialização Tecnológica.

CITEVE - Centro Tecnológico para as Indústrias Têxteis e do Vestuário de Portugal.

DGERT - Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho.

DTP - Dossiê Técnico-Pedagógico.

EFTA - Associação Europeia de Comércio Livre.

EPI - Equipamentos de Proteção

EU - União Europeia.

FEADER - Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural.

FEAMP - Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e da Pesca.

FEDER - Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional.

FSE - Fundo Social Europeu.

I&D - Inovação e Desenvolvimento.

IEFP - Instituto de Emprego e Formação Profissional.

ITV - Indústria Têxtil e do Vestuário.

MOOC - Massive Open Online Course.

OEFP - Observatório de Emprego e da Formação Profissional.

OER - Open Educational Resource.

OMC - Organização Mundial de Comércio.

PEDIP - Programa Específico de Desenvolvimento da Indústria Portuguesa.

PME - Pequenas e Médias Empresas.

SIGO - Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa.

STV - Setor Têxtil e do Vestuário.

TEXAPP - Integrated Strategy Initiative for Strengthening the Supply of Apprenticeships in Textile Setor.

TI - Tecnologias de Informação.

TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação.

WBL – Work Based Learning.

Introdução

O presente Relatório tem como tema a **“Formação e Recrutamento de Jovens Quadros para a Indústria Têxtil e do Vestuário Portuguesa”** e visa analisar a importância da formação de recursos humanos no desenvolvimento das empresas do setor têxtil e do vestuário português. Foi referido, em reunião, pela minha acompanhante de estágio, uma crescente preocupação por parte dos empresários do setor têxtil e do vestuário quanto à questão da renovação de quadros nas empresas, nomeadamente, pela sua mão de obra envelhecida e pela dificuldade em atrair jovens quadros técnicos qualificados para substituir os trabalhadores mais velhos e experientes que caminham para a idade da reforma. Por conseguinte, em conjunto com o meu orientador científico e com a minha acompanhante de estágio, pensamos ser pertinente abordar este assunto analisando o percurso formativo e de vida de jovens que conseguiram através de cursos desenvolvidos pelo CITEVE - os cursos de especialização tecnológica (CET) - estagiar em empresas da área têxtil e vestuário, e estabelecer-se no mercado de trabalho. Por outro lado, procurou-se ver o lado das empresas, nomeadamente, se reconhecem o problema da renovação geracional no setor têxtil e do vestuário português e quais são as suas soluções/estratégias para fazer face aos desafios. Pretende-se, portanto, clarificar de onde vêm os técnicos que são procurados pelas empresas do setor para se proceder à renovação de quadros; de que forma o CITEVE presta serviços às empresas neste campo; como é a competitividade da indústria têxtil e do vestuário portuguesa num mundo global; o papel da formação de recursos humanos nesse sentido; a contribuição prática e efetiva do campo da formação para um objetivo estratégico; e a relevância da formação para atingir objetivos fundamentais. O estágio curricular, inserido no segundo ano do mestrado em Educação: área de especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos, ocorreu na instituição Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal (CITEVE), que tem a sua sede em Vila Nova de Famalicão, no distrito de Braga. Esta escolha justificou-se, principalmente, pelo CITEVE ter no seu seio um departamento de formação, designado Academia CITEVE. Para além disso, a sua localização próxima da cidade onde resido foi outro fator motivacional da minha escolha. O estágio foi desenvolvido atuando em duas dimensões distintas, mas interligadas: a dimensão académica, que se traduziu na realização de um estudo empírico sobre o tema principal do estágio; e a componente prática, que consistiu na realização de um conjunto de atividades de colaboração com o departamento de formação do CITEVE. Estas duas componentes foram apresentadas sob a forma de capítulos no presente relatório de estágio. Do ponto de vista da redação, o presente relatório desenvolve-se recorrendo a fontes bibliográficas e documentais, apresentando textos citados e adaptados com a respetiva indicação das

fontes. Para além disso, foram elaboradas secções que combinam texto próprio com recurso a citações e adaptações devidamente assinaladas.

O presente relatório está estruturado da seguinte forma:

No capítulo I - **Contextualização Temática** – apresenta-se uma breve descrição da dimensão história do setor têxtil e do vestuário português antes da crise; a referência à globalização da economia; uma contextualização do setor têxtil e vestuário nos planos europeu e global; a indústria têxtil e do vestuário em Portugal: a sua evolução desde a crise até ao seu ponto de situação atual (recuperação); a sua modernização e as suas projeções para o futuro; a formação e renovação de quadros técnicos e as novas competências valorizadas e, por fim, apresenta-se uma síntese dos principais aspetos referidos e a ligação com o tema principal do estágio.

No capítulo II - **Enquadramento Organizacional** – apresenta-se uma contextualização organizacional do CITEVE (localização; orientação estratégica; fontes de financiamento; missão e valores; número e perfil dos trabalhadores; organograma geral da empresa e explicitação das principais atividades de cada departamento de *frontoffice*). De uma forma mais pormenorizada é descrito o departamento de formação onde realizei o estágio, designado Academia CITEVE: o que faz a academia CITEVE; orientações estratégicas principais; certificação; projetos, serviços e atividades; parcerias e redes onde participa e públicos para os quais dirige a sua oferta de serviços.

No capítulo III - **Enquadramento Teórico e Concetual** – apresenta-se uma revisão de literatura sobre a problemática da formação e da gestão da formação de recursos humanos, sobre a formação de recursos humanos no CITEVE (os cursos de especialização tecnológica- CET) e uma síntese crítica que relaciona a formação de recursos humanos com a mudança/desenvolvimento/competitividade/ inovação, com recurso a autores relacionados com o tema de estágio.

No capítulo IV - **Estudo Empírico** – apresenta-se os dados e a sua análise, bem como os resultados do estudo empírico sobre a problemática do recrutamento e formação de jovens quadros técnicos para a indústria têxtil e do vestuário portuguesa, e sobre o papel estratégico que a esse nível o CITEVE pode desempenhar. São fundamentadas as escolhas metodológicas e técnicas que orientaram a pesquisa empírica.

No capítulo V - **Atividades de Colaboração com a Academia CITEVE** – apresenta-se um conjunto de atividades inventariadas, explicitadas e comentadas criticamente. São essas as atividades de colaboração e aprendizagem com a estrutura de formação do CITEVE. O comentário assume a forma de um balanço crítico de aprendizagens, no qual se destacam as aprendizagens realizadas, nomeadamente nas dimensões pessoal, académica e profissional.

O Relatório termina com as **Considerações Finais**, onde faz-se um balanço geral do que foi escrito ao longo deste Relatório, mas também uma reflexão sobre o estágio, de modo a concretizar um balanço da aprendizagem que me foi proporcionada através da experiência de estágio, e onde dou particular ênfase, mais uma vez, ao impacto dessas aprendizagens a nível pessoal, académico e profissional.

A meta que estabeleci aquando do término do estágio foi a de que esta oportunidade se tornasse numa experiência que permitisse o meu crescimento não só pessoal, mas também académico e profissional, e que me possibilitasse aplicar todo o conhecimento académico e profissional adquirido no mestrado e no estágio, em contexto de trabalho.

Capítulo I – Os Desafios da Indústria Têxtil e do Vestuário Portuguesa numa Economia Globalizada

No presente capítulo apresenta-se uma contextualização temática sobre o setor têxtil e vestuário nos planos europeu/global e nacional. Este capítulo torna-se importante para se perceber a ação da entidade onde realizei o estágio, na indústria têxtil e do vestuário portuguesa, que será apresentada no capítulo seguinte.

1.1. Uma breve síntese histórica

A indústria têxtil e do vestuário teve o seu arranque com a revolução industrial que ocorreu em Inglaterra, e desde sempre assumiu um papel de relevo em termos de emprego e peso na economia nacional. Recuando no tempo, de forma a aumentar os lucros, os empresários ingleses precisavam de acelerar o processo de produção que era feito manualmente pelos trabalhadores. Com a invenção de máquinas como a de vapor e a de fiar, os empresários viam-se satisfeitos com a rapidez na produção e no lucro. Deste modo, iniciaram a introdução de máquinas dando origem às primeiras indústrias que logo se espalharam por toda a Europa. Durante o século XX, com o fim da Segunda Guerra Mundial, a economia portuguesa atravessou um período de forte desenvolvimento. Nas décadas de 1960 e 1970, Portugal beneficiou dos processos de deslocalização e subcontratação de muitas empresas que se instalaram no país pelas vantagens competitivas oferecidas (Vasconcelos, 2006). A adesão de Portugal à EFTA (Associação Europeia de Comércio Livre), em 1960, abriu portas às exportações para outros países, e como consequência levou à “explosão” do setor. Mais tarde, em 1986, com a adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia (CEE), o país entrou num novo ciclo de desenvolvimento socioeconómico bastante favorável à atividade industrial (Amaral, 2011). No período entre 1992 e 2002, o Programa Específico de Desenvolvimento da Indústria Portuguesa (PEDIP), teve no ministro da Economia Mira Amaral o principal mentor, que dirigiu grande parte dos seus recursos para a indústria. A “qualidade” entrou em todos os discursos e a compra de máquinas em todas as estratégias. “Os investimentos do PEDIP foram fundamentais. Em 2000 tínhamos o melhor parque de máquinas do mundo. Tínhamos tudo o que havia de bom”, recordou Braz Costa (diretor-geral do CITEVE)¹.

¹ Testemunho dado ao jornal Público, disponível em <https://www.publico.pt/2014/12/21/economia/noticia/um-quarto-de-seculo-depois-a-industria-texil-volta-a-mostrar-a-sua-fibra-1680051>. Consultado a 8 de fevereiro de 2017.

1.2. A globalização da economia

A globalização trata-se de um fenómeno que tem consequências diretas no mundo laboral. Assim, o trabalho tem vindo a sofrer grandes alterações ao longo do tempo, em que se pode destacar dois momentos históricos que transformaram radicalmente as relações humanas de trabalho: a revolução industrial e a atual revolução tecnológica. A revolução industrial caracterizou-se pela substituição dos homens pelas máquinas, gerando um profundo impacto no processo produtivo a nível económico e social. Já na revolução tecnológica, os avanços de tecnologia da informática e de comunicação possibilitaram um incremento considerável da circulação de informações disponíveis em todo o mundo, nascendo a era digital. Portanto, observa-se uma mudança no modo de vida do trabalhador, uma vez que a automação e a robotização eliminam postos de trabalho e exigem novas especializações, polivalências e multifunções, estimulando o surgimento de novos tipos e modos de trabalho (Rodrigues, 2008). A *internet* veio permitir o acesso rápido a todo o tipo de informação e também a criação de computadores cada vez mais rápidos e potentes veio melhorar o acesso à informação não só em ambiente de trabalho, mas também a todos os níveis, o que fez aumentar a produtividade bem como a competitividade das empresas que lutam todos os dias por serem mais rápidas e melhores. Desta forma, com o desenvolvimento da informática e a introdução das telecomunicações nas relações de trabalho, alteraram-se as tradicionais relações laborais, nomeadamente, porque as tecnologias de informação e comunicação permitiram o desaparecimento de profissões e o surgimento de outras (*idem*) Estas possibilitam maior capacidade de controlo por parte dos indivíduos de reorganizar o trabalho de forma diferente, isto é, mais flexibilidade dos postos de trabalho e maior produtividade ligada à inovação. A maior produtividade leva a uma maior competitividade o que exige uma melhoria de qualificações e de diferentes competências, maior qualidade dos produtos e maior adaptabilidade a contextos e trabalhos diferentes (*ibidem*). Devido às várias transformações no trabalho, as mais evidentes passam por o indivíduo ter um leque vasto de tarefas no seu posto de trabalho, ou seja, “o trabalhador polivalente” em que este é “(...) capaz de levar a cabo um conjunto alargado de tarefas (...)” (Giddens, 2010: 388). Por sua vez estes trabalhadores multifacetados que contribuem para a produtividade, são os mais recompensados e os primeiros a ter emprego, pois oferecem várias capacidades. Na perspetiva de *Giddens* (2010: 388), “Se outrora a base para as decisões em matéria de contratação residia na educação e nas qualificações, muitos empregadores olham agora para indivíduos que são flexíveis e que podem adquirir novas competências rapidamente”. Assim a especialização perdeu o lugar para a capacidade de compreensão e de automatismo do trabalhador para uma tarefa. Conforme a autora

Kovács (2002), para a inovação ter sucesso é necessário que os mais elevados níveis de inovação correspondam também a níveis elevados de qualificação tanto a dos trabalhadores como da empresa em si.

A tecnologia tem assim duas faces: um lado positivo, em que há um maior acesso à informação e funciona como um fator de competitividade e de diferenciação; e um lado negativo, em que há a necessidade da mão de obra ser mais qualificada, pelo que “(...) a competitividade passa pela capacidade de os recursos humanos lidarem com a mesma e em tornarem-na verdadeiramente útil” (OEF, 2003: 41). Desta forma cria-se o dualismo entre os mais qualificados que possuem competências técnicas, capacidade de se adaptarem e aprenderem (“trabalhador polivalente”) e os menos qualificados que têm menos capacidades, normalmente mais idosos e com baixa remuneração, pelo que “As novas tecnologias contribuem, assim, para a segmentação do trabalho” (OEF, 2003: 42).

Face a estas situações, o Estado, deve ter um papel regulador ajudando os trabalhadores menos qualificados a combater as diferenças salariais e a acompanhar o ritmo destas transformações. Para além disso o desemprego não tem só a ver com o incremento das novas tecnologias, mas também com as condições estruturais, devido a alterações ocorridas na economia, à introdução de novos processos produtivos, à implementação de novas dinâmicas de trabalho, e à globalização.

Freire (2001:134), considera que:

“As introduções dos sistemas automáticos de produção têm alguns impactos na empresa e trouxe vantagens como por exemplo os custos foram reduzidos, o processo mais rápido e com uma qualidade superior, sendo estas qualidades da máquina bem mais elevadas que as do trabalho humano, podendo-o substituir...”.

O incremento das novas tecnologias também tem repercussões a nível social. Para Freire (2001:134) esses impactos sociais são resultado de alguns fatores como:

“Já os impactos sociais, isto é, sobre a mão-de-obra, são o aumento da alienação do trabalhador face ao produto; o apertado controlo no trabalho; o peso da qualificação do posto [“(...) mérito do trabalhador e das suas capacidades profissionais está muitas vezes limitado à sua própria empresa, ou ao equipamento que domina”].

Por isso, para se contornar os impactos negativos consequentes da globalização, é necessário conjugar vários fatores, o tecnológico, social e organizacional. Devido à preocupação com a competitividade, as empresas começam a abrir-se às novas práticas organizacionais, e por esse motivo investem nos recursos humanos. No entanto, Portugal ainda está aquém da média de alguns países

européus. Uma das razões das disparidades entre Portugal e os países europeus é a baixa qualificação não só da mão de obra como dos empresários. Portanto deve-se ter em conta que “a aprendizagem é considerada um dos pilares essenciais da inovação organizacional” (Kovács, 2002: 62).

1.3. A indústria têxtil e do vestuário nos planos europeu e mundial

Na indústria têxtil e do vestuário podem distinguir-se dois setores: o setor têxtil e o setor do vestuário. Esta distinção é estabelecida com base nas atividades de produção que lhes estão associadas. O setor têxtil diz respeito às atividades que se iniciam na obtenção das fibras, dos fios e tecidos, passando pelos respetivos tratamentos ao nível de tinturaria e ultimação, assim como os têxteis lares e os têxteis técnicos. Por sua vez, o setor do vestuário refere-se às atividades de transformação dos materiais têxteis em vestuário, englobando atividades como o corte, a confeção e o acabamento de peças de vestuário². A indústria têxtil e do vestuário europeia opera fundamentalmente em três mercados distintos: vestuário, têxteis para interiores, e lar e têxteis técnicos. Os dois primeiros setores estão fundamentalmente vocacionados para as aplicações industriais e profissionais. Em anos recentes tem-se registado uma aproximação entre os setores técnicos e os setores ligados à moda, verificando-se uma fusão dos dois em diversos tipos de produtos³. A deslocalização da produção para a Ásia, trouxe uma série de consequências para a indústria europeia e mundial, nomeadamente no setor têxtil e vestuário. Como a produção de vestuário está dependente de recursos humanos, os compradores tentam ao máximo reduzir os custos fazendo as encomendas em países com custos de mão de obra muito baixos e muito pouco qualificada. Também a alteração da paridade do euro para outras moedas afetou a localização da produção. Contudo, à medida que os mercados em crescimento deixam de estar na Europa, as grandes empresas passam a expandir a sua produção para mercados asiáticos.

Pereira (2009: 45) considera que:

“As empresas chinesas tornaram-se concorrentes temidos em todo o mundo, pois são capazes de produzir bens que utilizam o trabalho intensivo a muito baixo preço. Consequentemente, muitas das empresas de países que costumavam produzir e exportar têxteis (...) têm tido uma dificuldade extrema em conseguir colocar os seus produtos nos mercados mundiais a um preço concorrencial dos produtos chineses.”

Por sua vez, o cenário não é completamente “negro” e a Europa já opera num segmento de mercado de gama alta que é caracterizado pela utilização de tecnologia moderna, mão de obra razoavelmente bem remunerada, onde se incluem os *designers*, um elevado grau de flexibilidade e regem-se por valores desde a confeção de um produto de alta qualidade, a prestação de um serviço de excelência, o cumprimento de prazos de entrega e a garantia de satisfação dos seus clientes. A vantagem

² Disponível em: www.euroclustex.com/fotos/editor2/analise_da_industria_textil_e_vestuuario_de_portugal_e_galiza.pdf. Consultado a 2 de fevereiro de 2017.

³ Idem. Consultado a 2 de fevereiro de 2017.

competitiva das empresas que operam neste mercado de vestuário de luxo atribui-se à capacidade de produzir um *design* que seja capaz de cativar, ou até influenciar os gostos e preferências dos consumidores. Para além da eficiência dos custos, as funções principais destas empresas encontram-se localizadas em países desenvolvidos e, normalmente, em zonas geográficas limitadas ou em *clusters* dentro dos países. A Itália tem um lugar especial no setor têxtil europeu, tendo uma posição sistémica na indústria com marcas líderes em vestuário de luxo, fornecedores líderes deste segmento, uma posição dominante em têxteis de interior e uma forte presença em alguns nichos de têxteis técnicos⁴. Conforme o exposto no Plano Estratégico Têxtil 2020, desenvolvido pela Associação Têxtil e Vestuário de Portugal-ATP (2014: 33), o principal *player* da indústria têxtil europeia, quer em termos de produção, quer em termos de volume de negócios e emprego, é a Itália, seguida da Alemanha, da França e do Reino Unido, da Espanha e da Bélgica. Portugal é o 7º *player* da União Europeia, com um peso de 4% no volume de negócios e na produção têxtil europeia. Apesar de a Itália ser o principal *player* europeu e de Portugal ter uma boa posição no *ranking* com um sétimo lugar, a nível mundial o cenário não é assim, pois a China foi o grande *player* desta expansão “esmagando” grandes economias europeias e mesmo os Estados Unidos da América.

⁴ Disponível em: www.euroclustex.com/fotos/editor2/analise_da_industria_textil_e_vestuário_de_portugal_e_galiza.pdf. Consultado a 2 de fevereiro de 2017

No que se refere às quotas nas exportações mundiais (no setor têxtil e no setor do vestuário), pode-se observar nas tabelas apresentadas, os seguintes dados, relativos ao ano 2000 até 2012:

Tabela nº 1: Quotas nas Exportações Mundiais Têxteis

	2000	2006	2012
China	10,4%	22,3%	33,4%
Índia	3,6%	4,1%	5,3%
Alemanha	7,0%	6,6%	5,1%
EUA	7,1%	5,8%	4,7%
Itália	7,8%	7,0%	4,6%
Rep. da Coreia	8,2%	4,6%	4,2%
Turquia	2,4%	3,5%	3,9%
Hong Kong	8,7%	6,4%	3,7%
Taipé	7,7%	4,5%	3,6%
Paquistão	2,9%	3,4%	3,0%
Japão	4,5%	3,2%	2,7%
Bélgica	4,1%	3,5%	2,1%
França	4,3%	3,2%	1,9%
Holanda	1,7%	2,1%	1,8%
Indonésia	2,3%	1,7%	1,6%
Reino Unido	3,0%	2,3%	1,5%
Vietname	0,2%	0,5%	1,4%
Espanha	2,0%	1,8%	1,4%
Tailândia	1,3%	1,3%	1,2%
Rep. Checa	0,8%	1,0%	0,9%
PORTUGAL	1,1%	0,9%	0,7%

Fonte: OMC (*Statistics database*, 10.02.2014), adaptado do Plano Estratégico Têxtil 2020, desenvolvido pela ATP (2014, p.23)

Tabela nº 2: Quotas nas Exportações Mundiais de Vestuário

	2000	2006	2012
China	18,2%	30,8%	37,8%
Hong Kong	12,2%	9,2%	5,3%
Itália	6,8%	6,5%	5,2%
Bangladesh	2,6%	2,7%	4,7%
Alemanha	3,7%	4,5%	4,2%
Turquia	3,3%	3,9%	3,4%
Vietname	0,9%	1,8%	3,3%
Índia	3,0%	3,1%	3,3%
França	2,7%	3,0%	2,4%
Espanha	1,1%	1,6%	2,3%
Bélgica	2,0%	2,3%	1,9%
Holanda	1,4%	1,7%	1,8%
Indonésia	2,4%	1,9%	1,8%
Reino Unido	2,1%	1,7%	1,6%
EUA	4,4%	1,6%	1,3%
Malásia	1,1%	0,9%	1,1%
México	4,4%	2,0%	1,1%
Camboja	0,5%	0,9%	1,0%
Tailândia	1,9%	1,4%	1,0%
Paquistão	1,1%	1,3%	1,0%
PORTUGAL	1,4%	1,1%	0,8%

Fonte: OMC (*Statistics database*, 10.02.2014), adaptado do Plano Estratégico Têxtil 2020, desenvolvido pela ATP (2014, p.23)

Após uma análise das tabelas acima apresentados verifica-se, mais uma vez, que a China foi o grande vencedor desta expansão como já havia sido referido, subindo a sua quota nas exportações mundiais, quer de produtos têxteis, quer nas exportações de vestuário. Por sua vez, a nível mundial, o grande perdedor foi a Itália. Outros países da União Europeia viram o seu peso permanecer inalterado ou reduzido, como é o caso de Portugal entre 2006 e 2013. A Alemanha, a Bélgica e França registaram uma perda mais significativa. Já nas exportações mundiais de vestuário, países como o Bangladesh ultrapassaram a Alemanha, a Turquia, a Índia e a França, passando a deter 4,7% das exportações mundiais de vestuário. O Vietname também subiu alguns lugares do *ranking*. O único país das economias avançadas a registar crescimento nas exportações mundiais foi a Espanha. Portugal perdeu cota nas

exportações mundiais de vestuário, passando a representar uma quota de 0,8%. Assim, conclui-se que os fatores críticos de sucesso dos países asiáticos, que resultam da leitura dos números, revelaram como prioritários os fatores associados ao custo da mão de obra, transportes e acesso preferencial aos mercados-direitos aduaneiros isentos ou reduzidos (Relatório da ATP, 2014, pp. 22-42). De facto, estas expansões dos países asiáticos levaram à perda de quota nas exportações mundiais de têxteis e vestuário dos países com economias mais avançadas. Esta situação originou uma crise que afetou o setor têxtil e vestuário durante anos, como se poderá ver mais adiante neste capítulo.

1.4. A indústria têxtil e do vestuário em Portugal: evolução e situação atual

A crise

A indústria têxtil e vestuário em Portugal tem uma vasta história e tradição, sendo um dos setores industriais com mais peso na economia portuguesa. A forte presença industrial na região norte de Portugal, é reconhecida como um dos aspetos mais caracterizadores da sua realidade social e económica. Fatores como o saber de gerações anteriores, o caminho-de-ferro, a proximidade do rio Ave (fonte de energia e de água), bem como a densidade de mão de obra, contribuiu para a localização da indústria têxtil e vestuário na região do Vale do Ave⁵. Porém, nem sempre foram anos áureos para o setor. A crise deveu-se a um conjunto de fatores que se fizeram sentir no início do presente século. A reduzida qualificação dos trabalhadores do setor, com reflexo também na reduzida presença de trabalhadores licenciados foram fatores que prejudicaram a competitividade do setor. Um dos fatores que também prejudicou a competitividade das exportações da indústria têxtil e do vestuário, relaciona-se com a obrigatoriedade de ter de utilizar uma moeda única europeia, que entrou em circulação em 2002, a qual passou a servir como instrumento cambial, acabando com o mecanismo de desvalorização do escudo face às outras moedas. A eliminação das quotas alfandegárias entre os países membros da OMC (Organização Mundial de Comércio), veio aumentar ainda mais a pressão da concorrência sobre a indústria têxtil e vestuário portuguesa. No período entre 1974 a 2005, Portugal esteve salvaguardado pelo acordo Multifibras, tendo terminado em 2005, ficando o mercado europeu e dos Estados Unidos da América liberalizado e sujeito à concorrência dos países do mercado asiático⁶ (idem). Assim, o desmantelamento do acordo Multifibras, a adesão da China à Organização Mundial do Comércio, o alargamento da União Europeia à Roménia e Bulgária em 2007, a forte pressão competitiva criada pelas economias de mão de obra barata e a crise económica, teve fortes repercussões nos mercados, inclusive o do setor têxtil português (Vasconcelos, 2006). A abertura do comércio mundial a novos mercados provocou a falência de muitas indústrias, especialmente das indústrias têxteis e do vestuário, que se viram impossibilitadas de concorrer com os baixos preços praticados pelos mercados asiáticos. Com a entrada de produtos têxteis e vestuário de países como China, Índia e Paquistão, concluiu-se que se a indústria era grande, estava longe de ser competitiva, “produzíamos bens de baixa qualidade e de baixo

⁵ Disponível em: www.euroclustex.com/fotos/editor2/analise_da_industria_textil_e_vestuário_de_portugal_e_galiza.pdf. Consultado a 2 de fevereiro de 2017.

⁶ Idem. Consultado a 2 de fevereiro de 2017.

preço. As empresas eram mal-organizadas e tinham equipamentos velhos e obsoletos”, recorda Braz Costa (Diretor-Geral do CITEVE)⁷. Quando estes países entraram no mercado europeu, Portugal não teve como competir com os baixos preços praticados pelos chineses e demais e tornou-se necessário realizar mudanças na estratégia, na gestão, na relação com os clientes, na produção, na logística e na inovação. Entre 2005 e 2010 o setor começou a ceder à crise. Uma das consequências foi a diminuição do número de empresas e de postos de trabalho. Portugal deixou de ser um país de mão de obra barata, quando comparado com o mercado asiático, com custos de mão de obra inferiores aos praticados em Portugal, perdendo as vantagens competitivas que detinha. Como consequência, assistiu-se à deslocalização de um número significativo de empresas para os países asiáticos, levando ao encerramento de um número considerável de unidades de produção em Portugal. A competitividade pelo baixo custo levou a uma redução significativa deste setor de atividade na economia portuguesa (Amaral, 2011). Portanto, o setor têxtil e vestuário é um setor fragmentado e sujeito a desajustamentos periódicos entre a oferta e a procura, cujo desempenho se encontra condicionado pelas flutuações do mercado (Vasconcelos, 2006). Pereira (2009: 57) também é da opinião de que são várias as causas que levaram a uma situação de crise:

“(…) a crise atual tem várias componentes e diversas causas, algumas internas outras externas. Por um lado, a crise é conjuntural e foi motivada pela nossa entrada no euro. Por outro lado, a crise tem origens estruturais e relaciona-se com a crescente globalização da economia mundial. Por último, a crise também foi prolongada pela ocorrência de um choque petrolífero, agravado pela maior crise financeira das últimas décadas.”

De facto, com este cenário catastrófico consequente da crise mundial, o autor refere que alguns analistas “preveem a desindustrialização do país, outros auguram que a recuperação só irá acontecer dentro de 10 ou 15 anos (...)” (Pereira, 2009: 57). Entre 2007 e 2012, em Portugal, as exportações estiveram em queda atingindo o seu valor mais baixo em 2009 com cerca de 3,5 mil milhões de euros. Contudo, e de acordo com o que se lê no Plano Estratégico Têxtil 2020 elaborado pela ATP (2014), o setor têxtil e do vestuário continua a ser um dos setores tradicionais mais relevantes do país, apesar dos choques concorrenciais a que foi sujeito, mas também da alteração do perfil económico e social do país, nomeadamente com a afirmação do setor terciário, acontecendo uma perda de importância relativa face a outras atividades económicas. Diferentemente do que especulavam os analistas, o setor sobreviveu a crises sucessivas que os contextos nacionais e internacionais lhe foram impondo, tendo em conta que os paradigmas em que teve de atuar sofreram mudanças radicais nas últimas décadas, como a abertura

⁷ Testemunho dado ao jornal Público, disponível em <https://www.publico.pt/2014/12/21/economia/noticia/um-quarto-de-seculo-depois-a-industria-textil-volta-a-mostrar-a-sua-fibra-1680051>. Consultado a 8 de fevereiro de 2017.

dos mercados internacionais, com o fim do acordo Multifibras, a ascensão da China como “*player*” maior do negócio global do têxtil e do vestuário, a crise económica e financeira global e a crise das dívidas dos países periféricos da União Europeia, incluindo Portugal e o resgate financeiro pela Troika.

A recuperação

A indústria têxtil e do vestuário é considerada uma das mais importantes indústrias para a economia portuguesa. O Diretor-Geral da ATP, Paulo Vaz, referiu que, hoje em dia, a ITV é a maior indústria do mundo, com um crescimento permanente, apenas interrompido com a crise económica e financeira global, em 2009, pelo que referiu ao jornal Público que “pela primeira vez em muitos anos, o setor deixou de destruir emprego e pode ter até criado postos de trabalho” (Jornal Público, 2014). Segundo a informação disponibilizada no *site* da ATP⁸, a indústria têxtil e de vestuário representava em 2016: 10% do total das exportações portuguesas; 20% do emprego da indústria transformadora; 8% do volume de negócios da indústria transformadora e 9% da produção da indústria transformadora. Também é disponibilizado no mesmo *site* que, Portugal tem cerca de 6 mil sociedades a laborar em todos os subsectores da ITV. Localizam-se, na sua maioria, na região norte de Portugal, mas também se encontram algumas na Covilhã dedicadas aos produtos de lã.

Tabela nº 3: Setor Têxtil e do Vestuário: indicadores de evolução económica

	2012	2013	2014	2015	2016
Produção (milhões €)	5.647	6.028	6.485	6.767	6.200*
Volume de Negócios (milhões €)	5.983	6.296	6.712	6.942	7.300*
Exportações (milhões €)	4.127	4.288	4.620	4.814	5.060
Importações (milhões €)	3.116	3.343	3.608	3.828	3.916
Emprego (milhões €)	124.329	124.147	128.414	131.513	134.000*

Fonte: INE, 06.03.2017, adaptado do site da ATP/ *Estimativas ATP para 2016.

Pode-se observar, na tabela acima apresentada que, em 2016, o setor têxtil e vestuário exportou cerca de 5.060 mil milhões de euros, um aumento de mais de 200 milhões de euros em comparação com 2015. Os anos seguintes à crise foram de ajustamento. Desde o último Plano Estratégico, em 2007, o STV perdeu mais de 2000 empresas e 80.000 postos de trabalho, no entanto, manteve o mesmo volume de negócios e exportou praticamente o mesmo. Deste modo, para sobreviver a esta crise o setor

⁸ Disponível em: www.atp.pt/gca/index.php?id=18. Consultado a 22 de outubro de 2017.

teve de elevar os produtos na cadeia de valor, de forma a escapar à concorrência destrutiva do preço, incorporar inovação tecnológica e criativa como o *design* e a moda, para diferenciar a oferta, introduzir uma grande intensidade de serviço para fixar mercados tradicionais e conquistar novos e apostar na certificação e na formação dos seus colaboradores. Esta foi a fórmula comum que as empresas encontraram para sobreviver à conjuntura económica neste período, e que se mantém como matriz estratégica para o futuro⁹. De forma a combater os elevados níveis de desemprego e desemprego de jovens no país, relançar o investimento em Portugal, criar condições de financiamento para as empresas, aumentar o investimento em investigação e desenvolvimento (I&D), apostar em ensino e formação profissional e, entre outras medidas, surgiu o Programa Portugal 2020 (*site Portugal2020*)¹⁰. Trata-se do acordo de parceria adotado entre Portugal e a Comissão Europeia, que reúne a atuação dos 5 Fundos Europeus Estruturais e de Investimento - FEDER, Fundo de Coesão, FSE, FEADER e FEAMP, no qual se definem os princípios de programação que consagram a política de desenvolvimento económico, social e territorial para promover, em Portugal, entre 2014 e 2020. Para Portugal estão destinados 25 mil milhões de euros até 2020 e, para tal, definiram-se os objetivos temáticos para estimular o crescimento e a criação de emprego, as intervenções necessárias para os concretizar e as realizações e os resultados esperados com estes financiamentos, como: estímulo à produção de bens e serviços transacionáveis; incremento das exportações; transferência de resultados do sistema científico para o tecido produtivo; cumprimento da escolaridade obrigatória até aos dezoito anos; redução dos níveis de abandono escolar precoce; integração das pessoas em risco de pobreza e combate à exclusão social; promoção do desenvolvimento sustentável, numa ótica de eficiência no uso dos recursos; reforço da coesão territorial, particularmente nas cidades e em zonas de baixa densidade; racionalização, modernização e capacitação da administração pública, são os principais objetivos das políticas a prosseguir no Portugal 2020. Podem ser beneficiárias deste programa as seguintes entidades (*site Portugal 2020*)¹¹: entidades empregadoras, as que promovem a realização de ações de caráter formativo dos trabalhadores ao seu serviço ou que integrem desempregados nas ações por si realizadas, designadamente ao abrigo de processos de recrutamento, podendo, para o efeito, dispor de estrutura própria certificada ou recorrer a entidade formadora certificada; entidades formadoras, as que, obrigatoriamente certificadas, desenvolvem ações de caráter formativo em favor de outras pessoas, singulares ou coletivas, que lhe sejam externas; outros operadores, designadamente as entidades públicas, as associações empresariais, profissionais e

¹⁰ Disponível em: <https://www.portugal2020.pt/Portal2020/o-que-e-o-portugal2020>. Consultado a 10 de janeiro de 2017.

¹¹ Disponível em: <https://www.portugal2020.pt/Portal2020/FAQs-Tema3>. Consultado a 10 de janeiro de 2017.

sindicais, as entidades sem fins lucrativos e outras organizações da sociedade civil no âmbito do desenvolvimento e da economia social, relativamente a ações de caráter educativo, formativo ou de outra natureza e cuja intervenção seja prevista em sede de regulamentação específica. E os valores apresentados na tabela nº3 são resultado, essencialmente, do trabalho que as indústrias fizeram para sobreviver à crise. “O setor está praticamente expurgado das empresas ineficientes e desadequadas”, sublinhou Paulo Vaz (diretor-geral da Associação Têxtil e Vestuário de Portugal- ATP)¹².

¹² Testemunho dado ao jornal Público, disponível em <https://www.publico.pt/2014/12/21/economia/noticia/um-quarto-de-seculo-depois-a-industria-textil-volta-a-mostrar-a-sua-fibra-1680051>. Consultado a 8 de fevereiro de 2017.

1.5. A modernização e a projeção para o futuro

De acordo com o relatório da Comissão Europeia relativo a Portugal 2016, o baixo nível de competências da mão de obra portuguesa constitui um entrave à competitividade do país. Neste relatório consta que apenas 65% da população no grupo etário 25-34 concluíram, pelo menos, o ensino secundário de nível superior, o que está muito aquém da média de 83% da União Europeia, sendo que este facto pode prejudicar o potencial de inovação do país, ao limitar a capacidade de as empresas modernizarem as suas atividades, enveredando por produtos e serviços de maior valor de mercado, o que poderia contribuir para transformar a economia nacional. De facto, uma proporção elevada de trabalhadores pouco qualificados pode condicionar as decisões das empresas quanto se trata de investir em tecnologia. Menos investimento em tecnologia implica menos recrutamento de pessoal altamente qualificado, prejudica a produtividade e, em última análise, desincentiva os trabalhadores a melhorarem as suas competências. Considerando a proporção de trabalhadores altamente qualificados a exercer profissões que não exigem competências especializadas, Portugal tem uma percentagem relativamente pequena de pessoas sobre qualificadas, o que reflete a baixa oferta de mão de obra altamente qualificada na economia (Comissão Europeia, 2016).

Há quem defenda que a maior parte das organizações foram estruturadas dentro de padrões de estabilidade e permanência. São organizações projetadas para durar para sempre, como se fossem prontas, perfeitas e acabadas e que não necessitam de melhorias e adaptações ao longo dos tempos. (Chiavenato, 1999: 314). Porém, atualmente, no mundo globalizado em que vivemos, onde se prima pela introdução e uso das novas tecnologias de informação e comunicação nas empresas e onde se assiste a rápidas mudanças e flutuações do mercado, torna-se necessário adotar um novo modelo organizacional, pondo de lado o antigo. Portanto, tornou-se primordial uma modernização da indústria têxtil e do vestuário portuguesa para alcançar o desenvolvimento e fazer face aos seus concorrentes, sendo que para isso, esta deve passar por uma competitividade baseada na inovação, na qualidade e na diferenciação dos produtos (Vasconcelos, 2006). Face ao contexto em que vivemos e à grande preocupação com o futuro por parte das empresas, torna-se necessário que estas modernizem aspetos estruturais e tecnológicos, não esquecendo a área dos recursos humanos e, por isso, é fundamental pensar em estratégias que permitam desenvolver as condições necessárias para uma aposta em formação e aprendizagem ao longo da vida. Portanto, a partir da publicação do Plano Estratégico Têxtil

2020 (Relatório da ATP, 2014)¹³, as empresas europeias do setor público e privado, estão a implementar estratégias que possibilitem à Europa concorrer com países emergentes. O Plano procura cumprir as seguintes prioridades estratégicas:

1. Capitalização das empresas, através de financiamento da atividade e do financiamento do investimento;

2. Gestão das organizações, melhorando a “*governance*” das empresas e incrementar resultados. Ganhar dimensão crítica através de fusões e aquisições e da cooperação empresarial.

3. Competitividade para ser concorrencial à escala global. Custos dos fatores de produção: energia e ambiente. Internacionalização: aumentar quota exportadora e aumentar a base exportadora.

4. **Inovação** (tecnológica e não tecnológica) incremental: primar pela diferenciação dos produtos, pela criatividade (moda e design) e pela tecnologia (materiais, processos e funcionalidades).

5. **Valorização dos recursos humanos: aumentar a produtividade (qualificação e formação profissional, formação em alta direção)**. Diferenciar pela intensidade do serviço. Contrato social de longo alcance.

6. Imagem e visibilidade do setor. No plano nacional: valorização institucional e social. No plano internacional: posicionar superiormente na cadeia de valor a ITV portuguesa para ganhar quota, conquistar segmentos mais valorizados e exigentes, aumentar margens.

7. Empreendedorismo: regenerar a fileira, com novas empresas, novos empreendedores e novos profissionais.

É visível que uma das prioridades do Plano Estratégico Têxtil 2020 é a aposta e valorização da qualificação dos recursos humanos e na inovação. Ora, são os recursos humanos que fazem a inovação, com os seus conhecimentos, competências e qualificação. Para tal, se lhes forem fornecidas as ferramentas certas para melhorar a sua formação, com certeza que a Europa se tornará num Continente competitivo e forte, na economia global. O que cita *Chiavenato* (1999: 30), vai ao encontro do que visam as estratégias do Plano Têxtil 2020, “na era da informação, as organizações requerem agilidade,

¹³ Disponível em: http://www.atp.pt/fotos/editor2/Plano_Estrategico_2020_ebook.pdf. Consultado a 10 de janeiro de 2017.

mobilidade, inovação e mudanças necessárias para enfrentar as novas ameaças e oportunidades num ambiente de intensa mudança e turbulência”. Se no passado a ITV evoluiu à custa de mão de obra barata e baixos custos de produção, atualmente tem-se encarregado de eliminar empresas obsoletas sem base tecnológica. O futuro indica que a liberalização do comércio têxtil mundial representa uma dificuldade não só para Portugal, mas para todo o setor da indústria têxtil e do vestuário europeia, onde só os mais bem preparados sobreviverão. Isto poderá ser uma oportunidade para a promoção da inovação, criatividade, qualidade e conhecimento. A internacionalização das empresas da ITV portuguesa é hoje um fator-chave para a sobrevivência e para o sucesso (Vasconcelos, 2006).

1.6. Um desafio estratégico: a formação e renovação de quadros técnicos

No livro “Da formação ao aperfeiçoamento do desempenho”, os autores Fuller e Farrington (2001: 24) levantam a seguinte questão: **porque é que as organizações promovem a formação dos seus trabalhadores?** Para responder a essa questão, apresentam a título de exemplo, um conjunto de opiniões de conceituados diretores de empresas:

“Promovo a formação das pessoas porque pretendo que estas tenham um melhor desempenho. Preciso que aumentem a sua capacidade de trabalho. Apenas precisamos de um departamento de formação mais eficaz porque o nosso parece não estar a obter resultados”.

“Confidencialmente, eu gostaria de eliminar a formação dentro da organização. Ainda tenho que ver um programa de formação ser bem-sucedido. É uma despesa muito elevada que gostaria de não ter, se soubesse que me poderia sair bem sem ela”.

“Bem, penso que promovemos a formação porque não sabemos o que mais podemos fazer. Se eles não têm o desempenho necessário, tem que ser porque não têm competências para tal. Certo?”

De acordo com Fuller e Farrington (2001), as perspetivas destes diretores levantam questões pertinentes, ou seja, verifica-se que querem melhorar o desempenho dos seus trabalhadores e da organização e, para tal, promovem a formação dos colaboradores para que estes aperfeiçoem o seu desempenho. Por outro lado, não acreditam que a formação permita alcançar esse objetivo. Após analisar as perspetivas destes diretores concluiu-se que se a formação for bem planeada pode atingir os objetivos das organizações, que passam por aumentar as competências e os conhecimentos dos seus colaboradores. Não nos podemos esquecer que **a formação é uma possível solução, mas nem sempre suficiente para resolver o problema do desempenho.**

Para Fuller e Farrington (2001: 66), “o capital humano são as pessoas de uma organização que produzem lucros”. Na perspetiva destes dois autores (2001), existem três princípios essenciais na gestão do capital humano, de modo a criar uma vantagem competitiva para a organização: primeiro, obter a melhor qualidade de capital humano, isto é, atrair e contratar os melhores; segundo, impedir que o capital humano abandone a organização, ou seja, não serve de nada contratar os melhores se eles se vão embora; terceiro, utilizar o capital humano, isto é, otimizar o desempenho e o contributo dos trabalhadores enquanto eles estão na organização. Numa entrevista dada ao Portugal Têxtil em 2001, o Secretário de Estado da Indústria, Comércio e Serviços, Fernando Lopes Ribeiro Mendes expressou a sua opinião sobre as mudanças necessárias na mentalidade de uma sociedade hierarquizada que dá mais importância ao estatuto que à qualificação e falou, também, sobre oportunidades na ITV:

“Julgo que uma parte dessa **mudança** acabará por ser conseguida com a **renovação geracional**, porque naturalmente que quando chegamos a fases mais avançadas da nossa vida criamos resistências, por razões até biológicas e psicológicas. De qualquer forma, uma política de pequenos passos de mudança- e quando digo política não digo política só do Estado, mas da sociedade em geral, das empresas e do movimento associativo empresarial- é uma política de pequenos passos que vá ajudando a renovar, trazendo para as empresas **quadros novos**, com formação técnica superior, que incentiva não só a mobilidade como a inserção nestes setores tradicionais. Houve aqui sugestões muito interessantes a este respeito como a criação de bolsas, a criação de pós-graduações ligadas ao setor, para fazer essa tal renovação de mentalidades que só pode ser feita pelo sangue novo.”¹⁴

1.7. Síntese dos principais aspetos e ligação com o tema principal do estágio

Ao longo deste capítulo referenciei a importância da globalização para a análise da problemática do setor têxtil e do vestuário. Este foi o fenómeno que mudou radicalmente o mundo laboral. O aparecimento das tecnologias de informação e comunicação teve consequências nas atitudes das pessoas que passaram a adotar um posicionamento global ao invés de um posicionamento de tipo mais tradicional. Resultado deste fenómeno foi que as barreiras protecionistas do comércio foram desmanteladas dando lugar à livre circulação de comércio entre países de várias partes do mundo, originando desigualdades. A globalização atingiu em força a ITV, nomeadamente no início do século XXI. Com o fim do acordo Multifibras, as empresas portuguesas que até então estavam protegidas, tiveram de encarar a invasão de países asiáticos, o que provocou uma concorrência desleal pelo facto destes

¹⁴ Entrevista disponível em: www.portugaltexil.com/portugal-deve-continuar-a-ser-um-pais-do-textil-e-do-vestuario/. Consultado a 8 de fevereiro de 2017.

países fabricarem produtos com custos muito baixos, fabricados a partir de mão de obra muito barata, muitas vezes escrava, o que causou o deslocamento de várias empresas para essas regiões. Portugal, então passou por um período grave de crise em que membros do próprio governo davam como certo o desaparecimento da ITV em poucos anos. Face a estes entraves o setor teve de ser reestruturado, pois já não podia ser o setor tradicional de outrora se quisesse competir internacionalmente. Assim, essa reestruturação passou pela produção de produtos com valor acrescentado, pela aposta em inovação e tecnologia e na certificação e **qualificação dos trabalhadores do setor**, que até então eram quadros com baixas qualificações, onde a existência de licenciados era muito reduzida. Este fenómeno levou a que os empresários do setor procurassem quadros com elevadas qualificações, dando particular ênfase às competências, nomeadamente, *soft skills*, apostando em trabalhadores polivalentes. As empresas procuraram e ainda procuram colaboradores que se adaptem facilmente ao mercado de trabalho, pois sabem que para serem competitivos num mundo globalizado torna-se relevante investir em capital humano. Porém, se os empresários procuram colaboradores jovens com qualificações juntamente com um vasto leque de competências para substituir os quadros antigos das suas empresas e reforçar a competitividade no mercado internacional, é de esperar que estes jovens quadros sejam bem recompensados. Dada a carência de jovens técnicos especializados no setor, as condições para os atrair deveriam ser muito mais favoráveis, o que não acontece, devido em parte à situação económica e financeira do país, mas também à decadência do setor em anos recentes. Logo, Pereira (2011: 372) questiona:

“(…) como é que os nossos empregadores respondem às restrições da nossa legislação laboral? Apostando na precariedade do emprego e nos recibos verdes. Como é quase impossível despedir alguém que se tenha tornado efetivo, a solução passa obviamente por minimizar o mais possível a quantidade de trabalhadores efetivos. E assim se criam importantes assimetrias entre os trabalhadores efetivos (os chamados *insiders*) e os trabalhadores sem vínculo permanente (os que são uns autênticos *outsiders*)”.

É certo que não é com contratos precários e pagamentos a recibos verdes, que se consegue atrair “sangue novo” para a ITV. É determinante que as empresas do setor consigam crescer e faturar para levar avante a aposta em capital humano qualificado para colmatar a falta de trabalhadores altamente especializados, especialmente, através de uma maior formação de quadros (Pereira, 2011). Para, efetivamente, haver uma aposta em jovens quadros especializados é necessário que haja crescimento económico, porque enquanto a economia não cresce, não há suficiente criação de emprego, as oportunidades são escassas, e os salários não sobem (Pereira, 2011). Portanto existe, de facto, um grande desafio a ser enfrentado pelas empresas do STV neste campo.

Sendo este estudo direcionado para a formação e o recrutamento de jovens quadros técnicos qualificados para a ITV, prevê-se obter respostas, ao longo deste relatório, sobre de que modo estes jovens quadros técnicos podem contribuir para o desenvolvimento do setor, tendo em consideração que num espaço de menos de dez anos, muitos dos trabalhadores mais antigos entram na idade da reforma. Deste modo, coloco as seguintes questões:

Em que medida a aprendizagem intergeracional é uma questão significativa para as empresas do setor têxtil e do vestuário?

Como é vista a atuação do CITEVE junto das empresas, no recrutamento de jovens técnicos especializados para o setor?

De que forma é que as empresas do setor promovem a partilha de conhecimento e experiência entre gerações, de modo a tirar maior benefício dessa partilha?

Os cursos de especialização tecnológica (CET) desenvolvidos pelo CITEVE preparam bem os jovens para o desempenho das suas funções nas empresas?

O capítulo seguinte apresenta as estruturas e os dispositivos existentes no CITEVE que estão vocacionados para dar uma resposta a algumas destas questões colocadas por mim. As restantes questões serão respondidas ao longo deste Relatório, nomeadamente, no capítulo IV.

Capítulo II - O CITEVE: estrutura organizacional e dimensões tecnológicas e formativas

2.1. Designação e localização

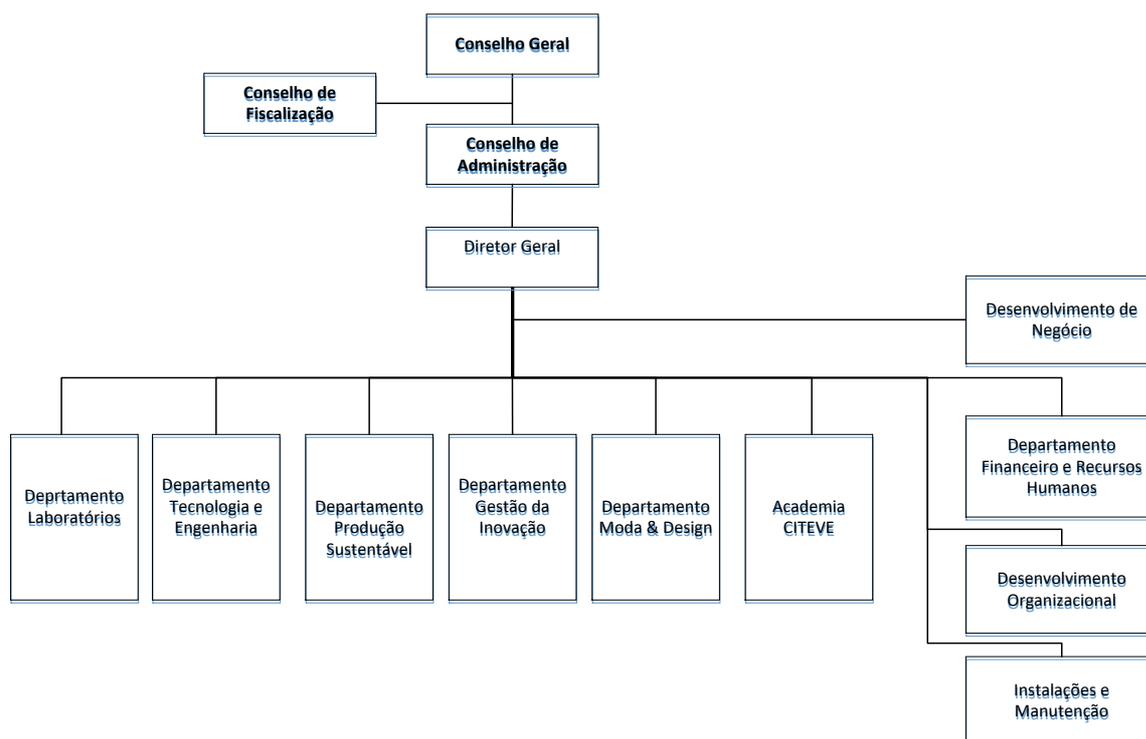
O Centro Tecnológico para as Indústrias Têxteis e do Vestuário de Portugal é uma entidade privada de utilidade pública, sem fins lucrativos, sediada em Vila Nova de Famalicão, e “com delegações comerciais no Brasil, Tunísia, Argentina, Paquistão, Chile, México e Índia, que disponibiliza às empresas do setor têxtil e do vestuário, um portfólio de serviços que inclui ensaios laboratoriais, certificação de produtos, consultoria técnica e tecnológica, inovação, formação, e moda e *design*”¹⁵. Esta instituição, a funcionar desde o ano de 1989, é participada normalmente por pequenas e médias empresas (630) com base na região norte de Portugal. Tem funções de prestador de serviços para as empresas, para além do apoio na promoção do conhecimento e informação para o setor. Assim, a instituição posiciona-se estrategicamente entre as universidades e as empresas. As fontes de financiamento do CITEVE são privadas e públicas. O financiamento privado é garantido através de faturação às empresas suas clientes por serviços de consultoria, formação, ensaios laboratoriais, entre outros. Já as fontes de financiamento público são garantidas através de financiamento de projetos/atividades sujeitas a aprovação em concurso público efetuado por via de orçamento do Estado Português, do Portugal 2020 e de outros programas da União Europeia (exemplo: Programa Erasmus +).

2.2. Missão e valores

A missão do CITEVE consiste em “apoiar o desenvolvimento das capacidades técnicas e tecnológicas das indústrias têxtil e do vestuário, através do fomento e da difusão da inovação, da promoção da melhoria da qualidade e do suporte instrumental à definição de políticas industriais para o setor”. De modo a cumprir a sua missão, o CITEVE procura ser reconhecido por associados, clientes, parceiros e concorrentes, como uma entidade confiável, criativa, competente e cooperante. O CITEVE e os seus colaboradores regem a sua atuação orientada pelos seguintes valores: inovação e criatividade; idoneidade, conhecimento e qualidade; integridade, independência e transparência; cooperação e lealdade; responsabilidade social e ambiental.

¹⁵ Este capítulo foi elaborado com base em informação interna do CITEVE que me foi disponibilizada, durante a realização do estágio, pelo Departamento de Formação, para complementar a análise de informação facultada no seguinte site: www.citeve.pt. Consultado a 31 de outubro de 2016.

2.3. Estrutura organizacional e organograma geral



No final de 2015 (informação mais recente que me foi disponibilizada pelo Departamento Financeiro e de Recursos Humanos), o CITEVE tinha 106 colaboradores/colaboradoras: 71%, mulheres; 29%, homens. No que se refere às habilitações literárias destes 106 colaboradores do CITEVE, 15% têm o ensino básico; 31% têm o ensino secundário; 44% têm uma Licenciatura, e 9% têm Mestrado¹⁶.

2.3.1. Estrutura administrativa

Os órgãos sociais de administração e direção, as chamadas “chefias”, são: o Conselho Geral, o Conselho de Administração, o Conselho de Fiscalização e o Diretor Geral.

¹⁶ Informação recolhida com base em gráficos estatísticos que me foram disponibilizados, durante o período de estágio, pelo Departamento Financeiro e de RH do CITEVE.

2.3.2. Estrutura técnico-científica: departamentos

Laboratórios

Este departamento realiza ensaios como: testes gerais, toxicidade, flamabilidade, conforto e simulação ao uso, microbiologia, avaliação das funcionalidades; EPI - equipamentos de proteção individual; calibração de equipamentos; e ruído, iluminação, gases e vapores, empoeiramento e ambiente térmico. Para além de realizar ensaios, o departamento efetua certificação de produtos.

Engenharia e tecnologia

Este é um departamento que desenvolve atividades de investigação, desenvolvimento e inovação, desde a conceção e desenvolvimento de produtos inovadores; desenvolvimento de EPI - equipamentos de proteção individual; protótipos, simulação de processos e pequenas séries especializadas; têxteis e vestuário para o desporto; e desenvolvimento e aplicação de acabamentos especiais / novas funcionalidades. Desenvolve atividades de consultoria técnica, como consultoria industrial/ identificação e análise de defeitos; cadernos de encargos e especificações técnicas; consultoria tecnológica; *focus groups* e inquéritos a utilizadores e consumidores; *smart retailing*; e serviços de *body scanning*/ medição antropométrica. Participa também em atividades de divulgação e promoção da inovação, nomeadamente, através de comunicação e marketing de inovação, e pelo *iTechStyle Innovation Business Forum*®.

Produção sustentável

Este departamento desenvolve atividades relacionadas com a proteção do ambiente, a higiene e segurança no trabalho, e a gestão energética. Desenvolve também consultoria técnica no âmbito da gestão da qualidade através de auditorias a sistemas de gestão; implementação de sistemas de gestão; e *lean management*.

Gestão da inovação

Este departamento desenvolve atividades de consultoria técnica e de gestão de projetos de investigação e desenvolvimento (I&D) e empreendedorismo: presta apoio técnico-administrativo às empresas na elaboração de candidaturas ao Portugal 2020, no âmbito da qualificação e internacionalização; realiza investigação e desenvolvimento tecnológico; promove inovação empresarial

e empreendedorismo; dá apoio às empresas no acesso a sistemas de incentivos fiscais à I&D empresarial; atua no campo da gestão de projetos de I&D, na gestão de projetos de empreendedorismo e na gestão de projetos de internacionalização; além de que realiza uma análise normativa e legal sobre processos e produtos.

Moda e *design*

Este departamento desenvolve atividades criativas e de promoção da moda, nomeadamente: desenvolvimento de coleções; representa os têxteis portugueses nas reuniões de concertação de tendências de cor e de materiais têxteis da *Première Vision; design* e elaboração de cadernos de encargos e especificações de *Corporate Wear*; criação de vestuário desportivo; participação em *Stands & Fóruns; design* gráfico; consultoria para criação de coleções e industrialização de produto moda; e gestão do projeto IntelModa de incentivo à competitividade da indústria têxtil e vestuário em Portugal, inserindo conceitos de inteligência criativa nas empresas.

2.4. A estrutura de gestão da formação de recursos humanos - a Academia CITEVE

A Academia CITEVE é um departamento que agrupa todos os serviços e atividades do CITEVE orientados ao ecossistema da **educação, qualificação e formação profissional**, procurando responder de forma dinâmica e inovadora aos **desafios das empresas**, dos **profissionais do setor** e dos **jovens em percurso educativo e formativo**, em matéria de conhecimento e *skills* essenciais para a **competitividade das empresas**. A **captação, fixação e desenvolvimento de talento nas empresas** e a formatação das ferramentas necessárias para a construção de uma carreira de sucesso na fileira têxtil e do vestuário, **são o foco permanente da atividade da Academia CITEVE**. A atividade formativa do CITEVE é certificada na medida em que lhe foi atribuído pela Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT) o estatuto de entidade formadora equiparada. A missão da Academia é atrair e cultivar o talento na indústria têxtil e vestuário, sendo que rege-se por quatro orientações estratégicas principais: o formando no centro da estratégia, da operação e dos valores da Academia, privilegiando uma ligação continuada com o indivíduo e o seu envolvimento contínuo em todas as atividades e ações da Academia, ao longo do percurso formativo e ao longo da vida; foco na cadeia

de valor têxtil e vestuário e nas áreas relevantes de conhecimento para todos os que desempenham ou pretendam desempenhar funções em empresas e organizações posicionadas na cadeia de valor do têxtil e vestuário, mesmo na abordagem a áreas de saber transversais; abordagem holística a todo o ecossistema educativo e formativo, com soluções inovadoras e personalizáveis, capazes de responder em simultâneo às **expectativas dos formandos** e às **ambições e necessidades das empresas**, promovendo a **captação de jovens para o setor** e simultaneamente **convergência entre a oferta e procura**; sentido dinâmico, na medida em que deve ter capacidade de antecipar as mutações e necessidades do mercado em matéria de formação no domínio do negócio têxtil e vestuário, adaptando a sua oferta e reagindo rapidamente as mutações de perfis e competências exigidas pelos agentes que operam no setor, fruto dos continuados movimentos de ajuste do contexto económico e social. As atividades formativas da Academia CITEVE orientam-se para um amplo universo de pessoas que trabalham ou poderão vir a trabalhar no setor têxtil e vestuário, deste modo tem como destinatários empresários; quadros qualificados das empresas; quadros com baixas qualificações; adultos à procura de emprego; jovens integrados no sistema de ensino obrigatório básico e secundário.

2.4. 1. Projetos e serviços

No que diz respeito à formação, a Academia CITEVE conta com formação avançada/pós-graduações (parceria com Universidades); cursos de especialização tecnológica (parceria com AFTEBI); formação para quadros (marca registada *-Fast Track Training*); formação à medida; formação-ação para pequenas e médias empresas (PME); formações modulares certificadas; educação e formação de adultos; cursos de aprendizagem; cursos profissionais (colaboração com escolas AEPBS e Didaxis); No que se refere a inovação e empreendedorismo a Academia CITEVE desenvolve projetos nacionais e internacionais como os projetos europeus Erasmus +; o projeto costureiras de elite; o projeto pense indústria (ações de sensibilização de jovens para a indústria) e o projeto PAECPE (apoio à criação do próprio emprego). Já no campo da consultoria prestada às empresas da ITV atua ao nível de levantamentos de necessidades de formação; realização de diagnósticos organizacionais; desenvolvimento de recursos didáticos para formação nas empresas (marca registada *Skills Memory*); avaliações de projetos e avaliação de desempenho. Quanto aos desafios para o futuro faz parte da estratégia aprofundar o apoio às empresas e pessoas que recorrem à Academia CITEVE através da criação da bolsa de talentos e da certificação “Empresa Têxtil de Excelência em RH”.

2.4.2. Oferta formativa da Academia CITEVE

No que se refere à formação para quadros, sob a chancela *Fast Track Training* a Academia CITEVE disponibiliza um vasto conjunto de ações de formação, tipicamente de curta duração, em áreas transversais (*soft skills*) e específicas, sempre asseguradas por especialistas nos respetivos domínios de conhecimento e com a preocupação de focar na especificidade do negócio têxtil e do vestuário. No que se refere à formação à medida para empresas, a Academia CITEVE responde às necessidades de cada empresa em matéria de formação e qualificação dos seus recursos humanos. Esta oferta, designada *My Training Puzzle*, oferece a cada cliente a possibilidade de configurar o seu projeto de formação e o perfil da experiência formativa que pretende para a sua equipa, seja através de ações *in company*, na modalidade *e-learning*, na própria Academia ou mesmo em lógicas de formação-ação ou de *coaching* para processos específicos. No campo da formação avançada em parceria com instituições do ensino superior e com outras organizações de referência, a Academia CITEVE disponibiliza com regularidade ações de formação avançada. Estas ações baseiam-se numa abordagem fortemente aplicada, que valorize a partilha de experiências e o *networking* entre participantes e a capacidade de explorar estudos de caso, beneficiando do envolvimento de formadores convidados oriundos do meio empresarial que enriqueçam o quadro de formadores base associado a cada ação. A Universidade Católica, a Universidade Lusíada, a Universidade do Porto e a *Sonae Retail School* são parceiras nos três primeiros programas de formação avançada disponíveis na Academia no período 2015/2016. Através da escola tecnológica *by AFTEBI* (Associação para a Formação Tecnológica e Profissional da Beira Interior), a **Academia CITEVE responde aos desafios da qualificação e preparação de técnicos especializados com formação de natureza prática e industrialmente orientada através de cursos de especialização tecnológica (CET) de nível V respondendo às necessidades sentidas no meio empresarial.** Ligar a dinâmica da inovação à componente de educação e formação é outro dos desígnios da Academia CITEVE. A dinamização de projetos inovadores, seja no domínio do desenvolvimento de conteúdos ou na formatação de experiências piloto que conduzam a novos e melhores resultados no domínio da educação e da formação, será sempre um objetivo da Academia. Explorar de forma "*smart*" os programas europeus e nacionais de financiamento a iniciativas desta natureza, tirando partido da privilegiada rede de contactos nacionais e internacionais do CITEVE, mantém o estatuto de área chave no quadro das atividades da Academia. A Academia CITEVE possui um conjunto de iniciativas e serviços que visam dotar as empresas das condições ideais para a captação, fixação e desenvolvimento de talento. A chancela empresa têxtil em RH e o serviço *skills memory* são exemplos

de um vasto conjunto de produtos especialmente pensados e desenhados para a empresa que pretende investir na sua equipa.

2.4.3. Parcerias e redes da Academia CITEVE

Alguns exemplos de parcerias estratégicas na formação avançada: Sonae *Retail School*, Universidade Lusíada; CESPU; a Universidade do Minho; o Agrupamento de Escolas Padre Benjamim Salgado e a DIDAXIS. Alguns exemplos de redes onde tem um papel ativo: no âmbito local, a rede de educação e formação de Vila Nova de Famalicão, composta pelo município de VNF, pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), pelas escolas e entidades formadoras; no âmbito regional, a Comunidade Intermunicipal do Ave, (entidades da área da educação, desenvolvimento económico e ação social); no âmbito internacional, a EURATEX (Confederação Europeia de Têxtil e Vestuário). De acordo com alguns indicadores de execução da formação, registaram-se, nos anos 2013-2014, 122.771 horas de formação; 1232 formandos/alunos; 68 ações de formação; 90% de taxa de empregabilidade; e 800 empresas clientes. Os anos 2015 e 2016 foram considerados pela gestão da Academia CITEVE anos atípicos em que não houve financiamento público da atividade formativa que habitualmente é desenvolvida pelo CITEVE devido ao atraso que se faz sentir na mudança de quadro comunitário e atribuição de incentivos para a formação desenvolvida por entidades privadas.

Capítulo III - Enquadramento Teórico e Concetual

Neste capítulo, apresento uma breve revisão de literatura sobre a problemática de formação de recursos humanos com vista a apoiar a análise do discurso e a elaboração das conclusões do relatório.

3.1. A formação e a gestão da formação

Atualmente a formação já começa a ser vista como um importante meio de valorização, quer para o trabalhador quer para uma organização. Portanto, para as organizações/instituições, a importância da formação profissional tende a não se resumir ao cumprimento do Código do Trabalho. Por seu turno, para os trabalhadores deixou de ser vista como uma obrigação ou uma perda de tempo. São vários os autores que abordam uma panóplia de conceitos e teorias à volta do que é a formação, quais são os objetivos da formação e a quem se dirige a formação. Rui Canário (1999) é um dos autores que enfatiza que a formação, enquanto formação de adultos é na maioria das vezes associada à formação profissional, às competências profissionais dos indivíduos e à necessidade que as empresas têm de formar os seus trabalhadores. Também Meignant (1999: 53) faz a associação da formação à formação para o aperfeiçoamento profissional, e em função do desenvolvimento profissional para o benefício das empresas, assim, refere que é de extrema importância ressaltar que a formação se faz com pessoas, pois é com pessoas que o formador interage. Já Peretti (1997) em Caetano & Vala (2007) sublinha que a formação deve permitir responder a dois grandes objetivos. Em primeiro lugar, deve adaptar os recursos humanos às mudanças estruturais e às modificações das condições de trabalho resultantes da evolução tecnológica e da evolução do contexto económico. Em segundo lugar, visa determinar e assumir as inovações e alterações que se devem realizar para assegurar o desenvolvimento da empresa Assim, esta deverá afirmar-se como um instrumento de gestão de recursos humanos que se enquadre na estratégia da empresa, podendo ser vista como um fator de competitividade ou até mesmo de sobrevivência das organizações. Meignant (1999: 51) refere que a formação “não é uma atividade isolada, mas um elemento de um processo global de gestão e de desenvolvimento dos Recursos Humanos”. De acordo com o autor, a formação é um dos elementos determinantes para o desenvolvimento dos recursos humanos de uma organização, cujo sucesso de um processo de gestão e de desenvolvimento de recursos humanos só é possível se complementado por um bom trabalho de gestão por parte do responsável de formação. Para tal, este processo dependerá da competência do gestor e de outros atores organizacionais envolvidos e de um adequado planeamento das formações a desenvolver (Meignant, 1999). Um correto planeamento da formação deverá ter em consideração uma

correta análise de necessidades. Assim, Meignant (1999: 153) propõe dez etapas-chave para a análise de necessidades de formação:

- “1. Fazer uma primeira identificação dos pontos-chave da situação (documentação; algumas entrevistas). Certificar-se de que a formação é um elemento importante de tratamento do problema a resolver;
2. Identificar os atores- chave do êxito, e nomeadamente os que estão em posição de decisão e/ou de forte influência;
3. Identificar as fontes de informação necessárias para a análise: documentos existentes ou a produzir, pessoas;
4. Analisar os documentos recolhidos para afinar a identificação efetuada na etapa 1;
5. Completar a informação junto dos atores- chave sobre os objetivos gerais ligados ao seu nível de decisão ou de influência, informar-se sobre as ações já lançadas (não somente em formação), e recolher o seu ponto de vista sobre as necessidades de formação que daí decorrem. Obter o máximo de informações possível sobre as populações envolvidas, os critérios que permitirão observar o êxito, as ações de acompanhamento necessárias, o momento certo para realizar a formação tendo em conta as necessidades e condicionalismos do terreno;
6. A partir desse inquérito prévio, formular hipóteses gerais sobre as necessidades e escolher os métodos adequados para verificar essas hipóteses;
7. Obter dos atores- chave validação da iniciativa e realizar as ações;
8. Aplicar a iniciativa e os métodos escolhidos;
9. Sintetizar os resultados reformulando os objetivos gerais ou específicos propondo-lhes uma tradução num projeto pedagógico e em ações de acompanhamento;
10. Fazer validar o projeto pelos atores- chave”.

Conforme Meignant (1999: 53), é o indivíduo que mobiliza a sua inteligência, capacidades, motivações e experiências para a atividade de formar que lhe permite adquirir mais conhecimentos e saberes práticos. Também Canário (1999: 25) considera importante a integração do formando no seu próprio processo de formação, não o considerando um cliente, mas sim um criador da sua própria formação, assim como Meignant (1999) considera que apesar das ações de formação serem realizadas em grupo, o processo de aprendizagem é singular, pois cada formando tem um conjunto de experiências, motivações e capacidades diferenciadas.

Como se pode verificar, a formação é o elemento chave para um indivíduo aumentar a sua polivalência e possuir um vasto leque de competências a vários níveis, pelo que “a formação assume-se como um conjunto de aprendizagens que permitem o desenvolvimento de projetos pessoais de vida ‘em que a parte laboral é um aspeto mais, mas não é o único e nem, para algumas pessoas, o mais importante’” (Bernardes, 2008: 59, cit. Camps, 2005: 36). Para além de uma perspetiva organizacional, a formação tem também uma visão humana. Para além do aspeto relacionado com a capacidade de a formação potenciar os indivíduos do ponto de vista pessoal, profissional e cultural, ela deve também conseguir o “milagre” de transformar as empresas em “organizações que aprendem” ou em “organizações inteligentes” (Estevão, 2001: 189). A formação deve estar articulada com o contexto de trabalho, desenvolver competências transversais e promover a cidadania organizacional. Bernardes

(2008) distingue a visão instrumentalista da visão humana/social da formação, tendo em conta que se trata de uma análise de interesse onde, por um lado há um modelo tecnicista e economicista e, por outro lado, um modelo mais vasto e amplo, humano e social. Na perspetiva da primeira visão, temos uma “formação orientada para a produtividade, para a modernização da economia, ligada à produção de mão de obra qualificada e à empregabilidade, que corresponde ao modelo económico produtivo” (Sanz Fernandez, 2006, cit. Bernardes, 2008: 60). Por outro lado, de acordo com a segunda visão, “as pessoas, as empresas e o país podem obter mais benefícios se a formação for dotada desta componente de educação ou de formação geral, no sentido de preparar para a vida e para uma cidadania ativa” (Bernardes, 2008: 59).

Atualmente as empresas procuram talentos, o que não significa que não precisam de formação para melhorar o desempenho dos seus colaboradores. Para tal torna-se primordial que proporcionem uma formação adequada aos seus trabalhadores e, para tal, é fundamental a realização de uma análise de necessidades e de uma boa gestão da formação, como já vimos anteriormente. Logo, segundo Meignant (1999: 79) a gestão da formação é um processo que consiste em:

“Analisar situações e recursos, gerir redes relacionais, tomar ou propor decisões de política e realizações otimizando os recursos atribuídos, pôr em funcionamento, garantir um acompanhamento quantitativo e qualitativo, analisar os resultados e dar conta deles aos decisores e tirar desses resultados elementos para regular o conjunto melhorando-o constantemente em relação permanente com os seus clientes”.

Para se obter um trabalho de formação adequado e de qualidade, é fundamental saber ouvir os trabalhadores da organização, nomeadamente para se perceber em que áreas se sentem menos confortáveis e precisam de formação, tendo em consideração que a formação no seio organizacional, é encarada como um “processo auto formativo” (Canário, 2000: 44). Assim, “ninguém se forma contra a sua vontade”, pois são os próprios indivíduos que sabem quais as áreas em que carecem de formação, e, também, em que condições se encontram com o objetivo de “mobilizar para as situações de formação os saberes adquiridos nas situações de trabalho” (Canário, 1997: 10), uma vez que é o próprio sujeito que construiu e constrói o seu percurso formativo e profissional (Canário, 1999). Neste sentido, é necessário construir em conjunto com os formandos uma formação do seu interesse, pois a formação é precisamente uma forma de tornar os indivíduos mais críticos e mais autónomos no cumprimento das suas tarefas, isto é, fazer com que os indivíduos se adaptem ao novo mundo do trabalho, para que possam dar vantagem competitiva à empresa, bem como aumentar a produtividade, num mercado de trabalho cada vez mais competitivo e global em que a formação e a aprendizagem ao longo da vida

tornam-se cruciais para o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos. Contudo, e segundo o Ministério da Educação (2007: 3)¹⁷:

“O país continua a apresentar um défice estrutural de formação e qualificação da população que exige uma aposta clara e persistente na resolução dos problemas que têm impedido a convergência com os atuais padrões da União Europeia, nomeadamente os níveis de insucesso e abandono escolares e o défice de qualificações da população ativa. A superação destes obstáculos só é possível através da concretização de medidas que coloquem a escola no centro da política educativa, qualificando-a, melhorando o seu funcionamento e organização e os resultados escolares dos alunos”.

Faz sentido esperar que a formação opere mudanças e consiga obter resultados visíveis nos indivíduos nas áreas do saber-saber, visando a aquisição e o melhoramento de conhecimentos quer sejam gerais ou específicos como capacidade de análise e avaliação, compreensão; do saber-fazer, ou seja, aquisição e melhoramento das capacidades essenciais para concretização do trabalho, como é o caso das motoras; e do saber ser e estar, portanto, a aquisição e melhoramento de comportamentos, formas de estar e atitudes perante o trabalho. Todavia, de acordo com Lima (2008: 34), “não se conhecem dados que permitam concluir que uma estratégia de formação profissional inicial ou contínua, seria condição suficiente, ou mesmo elemento estratégico para ultrapassar o chamado ‘atraso’ na qualificação dos recursos humanos”. Como já referi, nenhum indivíduo é obrigado a frequentar ações de formação, se estas não lhe trouxerem acréscimo à sua vida pessoal e profissional. Contudo, as compensações decorrentes da formação como a estabilidade e progressão na carreira, poderão funcionar como fatores estratégicos de motivação do grupo. Portanto, o grau de empenhamento dependerá das motivações individuais em que as necessidades e os interesses pessoais têm um papel determinante. No entanto, é a satisfação das necessidades individuais que é fundamental para a motivação (Carvalho, Angelina; Ramoa, Manuela, 2000: 24). Muchielli (1979)¹⁸ apresenta como motivações comuns as seguintes: caraterológicas, por exemplo, gosto pela mudança/ gosto pela estabilidade; complexuais, sensibilização aguda a certas situações e reações emocionais e afetivas automáticas e inadaptações. O “eu”, afetado por “complexos”, procura compensações como “motivações”. A nível dos grupos, o mesmo autor refere como motivações comuns: curiosidade e necessidade de saber, isto é, atração específica pelo desconhecido e pela novidade; sucesso pessoal, ganhar, triunfar, vencer uma dificuldade, encontrar uma resposta são suficientes para motivar; necessidade de realização está em relação com o nível de aspiração, na medida em que é a aspiração confusa, mas essencial a um desenvolvimento pessoal e de progresso; competição, ou seja, necessidade

¹⁷ Citação presente na obra de Pina e Cunha, Miguel *et al*, (2012). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano.

¹⁸ Carvalho, Angelina; Ramoa, Manuela, 2000. *Dinâmicas da Formação: recentrar nos sujeitos, transformar os contextos*, Cadernos Pedagógicos.

de afirmação e de valorização da auto imagem. Portanto, o percurso formativo de uma pessoa não acaba na conclusão da sua escolaridade ou no término de um curso de formação profissional, pelo contrário, o percurso formativo de uma pessoa acompanha também o seu percurso de vida, o que vai ao encontro do que refere Canário (1999: 109): “(...) o reconhecimento da importância da experiência nos processos de aprendizagem supõe que esta é encarada como um processo interno ao sujeito e que corresponde, ao longo da sua vida, ao processo da sua autoconstrução como pessoa”.

Na tabela seguinte poderão ser observados algumas vantagens da formação nas organizações.

Tabela nº 4: Tipologia de Vantagens da Formação de RH para as Organizações¹⁹:

Items	Vantagens
Desempenhos dos colaboradores	Globalmente, a formação permite a melhor execução das funções. É, pois, um fator promotor do desempenho dos colaboradores. Pode também prepará-los para assumirem outras responsabilidades na empresa e apoiarem a formação e desenvolvimento de outros colaboradores.
Motivação	A formação é percebida pelos colaboradores como um sinal de interesse por parte da organização no seu desempenho e funções. A satisfação daí adveniente e o desejo de responder reciprocamente tendem a gerar maior motivação no trabalho e empenhamento.
Redução do tempo de aprendizagem necessário para atingir um desempenho aceitável	O treino e a simulação em situações de aprendizagem controlada permitem reduzir os períodos de aprendizagem e, conseqüentemente, aumentar a produtividade dos novos colaboradores.
Mudança de atitudes	Um objetivo frequente da formação é a modificação das atitudes dos colaboradores, levando-os, por exemplo, a um maior envolvimento com a empresa e uma maior cooperação interpessoal. Esta mudança pode também ser especialmente relevante quando é necessário melhorar os serviços prestados aos clientes.
Resolução de problemas operacionais	A formação de supervisores e colaboradores pode contribuir para reduzir a rotatividade, o absentismo, os acidentes de trabalho e os conflitos.
Preenchimento das necessidades de planeamento de RH	A formação constitui frequentemente a única alternativa a outras funções de GRH, como a seleção. Se for muito difícil preencher uma função com candidatos externos, a organização pode decidir a favor da preparação dos seus próprios talentos.
Reforço de outras políticas de RH	Para além do que é afirmado na alínea anterior, a formação pode reduzir a necessidade de recrutamento externo, complementar as avaliações de desempenho, aumentar a eficiência do trabalho em equipa, e garantir mais eficazes processos de sucessão de líderes.
Catálise da mudança	Ao dotar os colaboradores de novas competências e, mesmo, de uma nova perspectiva sobre si próprios e a empresa, a formação pode ser o pontapé de saída para uma mudança mais alargada.

¹⁹ Tabela adaptada (com alterações) de Pina e Cunha, Miguel *et al.* (2012). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano, pp. 394-395.

Fomento de um clima de aprendizagem	A formação pode constituir um dos pilares fundamentais da criação de uma cultura organizacional. Ou seja: a formação gera mais predisposição para nova formação e cria fluxos de partilha de conhecimentos que tornam a organização, no seu todo, mais capaz de aprender e melhor realizar os seus desígnios.
Promoção da vantagem competitiva	Quando ancorada na estratégia da organização, a formação produz o conjunto de competências necessárias para a aquisição e/ou manutenção da vantagem competitiva.

3.2. A formação de recursos humanos no CITEVE: os cursos de especialização tecnológica (CET)

No capítulo II, já se fez referência a um conjunto de serviços ligados à formação profissional que o CITEVE disponibiliza. Contudo, para o presente Relatório, penso ser pertinente focar a análise nos cursos de especialização tecnológica²⁰. De acordo com a estrutura de formação do CITEVE²¹, “(...) a captação, fixação e desenvolvimento de talento nas empresas e a formatação das ferramentas necessárias para a construção de uma carreira de sucesso na fileira têxtil e do vestuário, são o foco permanente da atividade da Academia CITEVE”. A Academia CITEVE procura responder, da melhor forma, aos desafios das empresas do setor têxtil e do vestuário, em matéria de conhecimento e *skills*, de forma a ajudar as empresas na competitividade pelo que, de acordo com Costa (2011: 13), “as empresas deste setor, para serem bem-sucedidas, têm de estar muito bem preparadas no domínio tecnológico e de recursos humanos, e têm de dispor de uma grande capacidade de inovação, criatividade, adaptação e resiliência”. Desta forma, de modo a responder ao interesse em perfis mais jovens, técnicos e especializados por parte das empresas do STV, a Academia CITEVE, por meio de financiamento público, organizou e promoveu os cursos de especialização tecnológica. Estes cursos²² visam responder às necessidades do tecido socioeconómico, ao nível de quadros intermédios especializados e competentes, capazes de se adaptar às exigências de um mercado de trabalho em acelerado desenvolvimento científico e tecnológico apresentando-se, simultaneamente, como uma alternativa para a melhoria da qualificação dos jovens e requalificação profissional dos ativos. Os CET são formações pós-secundárias não superiores, que visam conferir qualificação profissional de nível 5,

²⁰ São os cursos frequentados pelos cinco antigos alunos que entrevistei e que abordo no capítulo IV, que conseguiram ingressar no mercado de trabalho após a realização de estágios no âmbito dos CET.

²¹ Disponível em: www.citeve.pt. Consultado a 3 de outubro de 2017.

²² Toda a informação sobre os CET disponível em: <http://www.anqep.gov.pt/aaaDefault.aspx?f=1&back=1&codigono=56266141AAAAAAAAAAAAAAAA>. Consultado a 21 de setembro de 2017

com a duração aproximada de um ano (entre as 1200 horas e as 1560 horas). A qualificação profissional de nível 5 obtém-se através da conjugação de uma formação secundária, geral ou profissional, com uma formação técnica pós-secundária, e caracteriza-se por: corresponder a uma formação técnica de alto nível; a qualificação proporcionada incluir conhecimentos e capacidades que pertencem ao nível superior; não exigir, em geral, o domínio dos fundamentos científicos das diferentes áreas em causa; conferir capacidades e conhecimentos, que permitem assumir, de forma geralmente autónoma ou de forma independente, responsabilidades de conceção e ou de direção e ou de gestão. Os CET podem ser ministrados por: estabelecimentos do ensino público e do ensino particular ou cooperativo: estabelecimentos de ensino superior públicos, particulares ou cooperativos; centros de formação profissional do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP); escolas tecnológicas; outras entidades formadoras acreditadas. Com um diploma de especialização tecnológica o aluno poderá concorrer à matrícula e inscrição no ensino superior, através de concurso especial. A formação realizada nos CET é creditada no âmbito do curso superior em que será admitido.

Ora, exigências, como o cumprimento de metas, inovação contínua e desenvolvimento de serviços/projetos com o menor número de recursos humanos é cada vez mais comum nas organizações e levaram as empresas do setor têxtil e do vestuário a procurar junto do CITEVE e de outras entidades que ministram estes cursos, técnicos especializados com formação de natureza técnica e científica respondendo, desta forma, às necessidades sentidas no meio empresarial. Estes cursos, como se poderá observar no capítulo seguinte, garantiram para um conjunto de indivíduos, um passaporte para uma carreira sólida no setor têxtil e do vestuário português. Um dos principais desafios da Academia CITEVE passa por formar jovens quadros qualificados e especializados para a indústria têxtil e do vestuário e, deste modo, dar suporte às empresas quer no campo da competitividade, reforçando-a, quer no campo da renovação de gerações, atraindo jovens para um setor considerado envelhecido e com salários pouco atrativos. Estes cursos são um dos elementos da estratégia de renovação dos quadros técnicos da ITV com uma taxa de empregabilidade que ronda os 95%²³.

²³ A informação sobre a taxa de empregabilidade destes cursos, foi-me dada, durante o período de estágio, por gestoras de formação com uma vasta experiência nesta modalidade formativa.

3.3. A formação de recursos humanos como fator de mudança e desenvolvimento

Atualmente a formação profissional é considerada parte integrante das políticas de gestão de recursos humanos nas organizações sendo, por isso, inconcebível um trabalhador não ter acesso a ações de formação (Meignant, 1999), sobretudo porque um dos principais benefícios da formação para as organizações²⁴ é a sua relação com a mudança/inação/melhoria/desenvolvimento. A questão de partida neste ponto é: **a formação de recursos humanos é ou não decisiva para a competitividade global da indústria têxtil e do vestuário portuguesa?** A formação profissional “assume nos dias de hoje, um papel indubitavelmente de maior relevância no novo modelo de desenvolvimento, menos centrado na administração de recursos físicos e materiais e mais orientado para a valorização de recursos humanos” (Espinhaço, 1996 cit. Lourenço, 2015: 12). Atualmente, no âmbito da União Europeia, a publicação mais recente da terminologia da política europeia de educação e formação profissional apresenta uma definição de ensino e formação profissional, considerando o ensino e formação, que tem como objetivo “dotar as pessoas de conhecimentos teóricos e práticos, capacidades e/ou competências exigidos por profissões específicas ou pelo mercado de trabalho” (Lourenço, 2015: 13). A formação profissional tem vindo a adquirir uma grande relevância, hoje investe-se em cursos de formação, na medida em que há uma necessidade das pessoas estarem preparadas para enfrentar os desafios que possam surgir no contexto da sua atividade profissional. Neste sentido, e recorrendo ao auxílio de uma formação profissional eficiente e eficaz, é que se vão conseguir melhores resultados, quer ao nível da qualificação, quer mesmo ao nível da produtividade. Portanto, identificam-se cinco grandes razões para se investir em formação profissional, nomeadamente:

“A importância dos Recursos Humanos para a competitividade, o aumento da produtividade e da qualidade dos produtos/serviços, a introdução de inovações que são essenciais precisamente para esta competitividade, bem como o aumento da motivação e satisfação no trabalho dos próprios colaboradores” (Caramujo, 2004: 33 cit. Almeida e Alves, s.d., p.126).

Assim, os principais objetivos e finalidades da formação contínua são os de aprender e refletir em conjunto, dar uma resposta local às necessidades sentidas pelos profissionais, ser uma forma de atualização, alertar para a necessidade de manter um espírito aberto à inovação, apelar à criatividade e responsabilidade individual. Contudo, só poderão concretizar-se quando a formação contínua valorizar a experiência e os saberes de cada um, permitir a reflexão sobre os cuidados prestados, contribuindo para

²⁴ “Pode definir-se uma Organização como uma associação grande de pessoas constituída para alcançar determinados objetivos. Entre os exemplos de organizações incluem-se empresas, institutos, escolas, universidades, hospitais e prisões” Giddens (2010: 372).

termos profissionais e organizações resilientes mais adaptados às incessantes inovações (Tavares, 2001, cit. Costa, 2011: 48). Autores como Mabey e Salaman (1995, cit. por Caetano & Vala, 2002: 334-335), referem distintos papéis que a formação desempenha nas organizações. Esses papéis são os seguintes: 1) a formação enquanto corretor dos *deficits* de competências organizacionais; 2) a formação enquanto incentivo das mudanças organizacionais, recorrendo a métodos que exigem a cooperação e a motivação de todos os colaboradores da organização; 3) a finalidade última da formação é colocar a organização no topo, fazendo concorrência com as restantes da mesma área; 4) por último, a formação está voltada para a dinamização de um clima contínuo de aprendizagem no seio da organização. É lógico que a organização tem um papel central no desenvolvimento formativo dos seus trabalhadores, ainda assim esta não se deve limitar a garantir o bom funcionamento das tarefas, mas antes o bom funcionamento da organização no seu todo, tendo em consideração que “a formação já não se dirige exclusivamente aos indivíduos, mas às organizações” (Correia, 1997: 26).

Segundo o exposto em Cruz (1998: 27), o modelo do sistema de formação e dos fatores que o afetam de Hendry (2001) sustenta que, existe um conjunto de fatores que afetam a disponibilidade de uma organização para fazer formação profissional. São os seguintes quatro fatores que o modelo faz intervir: pressão para a competitividade e a estratégia da empresa; mercado de trabalho externo; mercado de trabalho interno, os atores internos e os sistemas; apoios externos à formação. De acordo com este modelo a principal força motriz para o desenvolvimento da formação profissional numa empresa é a resposta que cada empresa dá à pressão para a competitividade que sobre si se exerce. Essa resposta assume duas formas principais: o desenvolvimento de produtos para mercados específicos e/ou a mudança de tecnologia. Porém, Cruz (1998: 29) salienta que nem todo o tipo de pressão para níveis superiores de competitividade gera uma reação positiva no sistema de formação profissional, pelo contrário, esforços para uma redução geral de custos, no âmbito de uma conjuntura de recessão, podem ter um efeito negativo. A pressão para níveis superiores de competitividade nem sempre é suficiente para que se verifique um aumento na atividade de formação. Para tal, são exigidas mudanças na forma como os gestores percecionam a formação e, conseqüentemente, isso envolverá o reconhecimento da necessidade de se fazer formação. Hendry 1991: 82 (cit. Cruz 1998: 29-30), refere que “uma atividade de formação crescente na empresa está dependente da natureza das mudanças organizacionais [estimuladas pela pressão para a competitividade] e só ocorre à medida que a empresa, ela própria, muda”. Já de acordo com Cruz (1998: 30), como resposta a uma pressão exterior para aumento da competitividade, as empresas definem estratégias que podem passar pelo desenvolvimento de novos produtos, por mudanças na tecnologia utilizada nos processos de fabrico, pela redução de custos e por

medidas diversas visando ganhos de eficiência, pelo ensaio de novos modelos de gestão. Segundo o autor, estas respostas tendem a revelar lacunas de competências. Cada vez mais as organizações devem gerir para o futuro, optando por uma visão estratégica do futuro, nomeadamente, pelo facto de que, surgindo um problema, estas devem ter capacidade de inovação para a sua resolução rápida. Daí que a implantação de novas formas de organização do trabalho resultou, sobretudo, da pressão da concorrência e da evolução tecnológica, como já referiu Cruz (1998: 30). Consequentemente, também a evolução do mercado de trabalho originou a necessidade de colaboradores mais qualificados e de jovens com maior escolaridade disponíveis. As novas exigências de qualificação passam pela capacidade de resolver os problemas num contexto cada vez mais complexo, capacidade de comunicação, capacidade de trabalhar em equipa, polivalência, mobilidade profissional e capacidade de aprendizagem contínua. Os planos de formação deveriam considerar as exigências de polivalência, cooperação, comunicação e participação, sendo o investimento em formação direcionado para a promoção do desenvolvimento de novas competências. Cruz (1998: 30) encontra em *Scott e Meyer (1991)* uma referência à relação entre o grau em que as competências necessárias estão ausentes e o desenvolvimento da formação profissional. Segundo estes dois autores (1991), as organizações modernas caracterizam-se por uma elevada complexidade, exigindo trabalhadores treinados em tecnologias especializadas e quadros que saibam gerir sistemas internos cada vez mais complexos e envolventes externas cada vez mais turbulentas. Assim, neste contexto, a identificação de lacunas de competências provocaria, como resposta, um aumento da formação. Devido ao impacto do ambiente competitivo e à dinâmica do mercado de trabalho, as organizações devem estar atentas à concorrência e pensar num conjunto de estratégias de formação e desenvolvimento a fim de alcançar os objetivos destinados a superar essa concorrência. Para tal, um conjunto de esforços deveriam ser desenvolvidos, de modo a promover o desenvolvimento dos seus colaboradores, aumentando através da aprendizagem, as suas potencialidades e capacidades técnicas e de relacionamento.

No que se refere às mudanças de tecnologia, Cruz (1998: 31) menciona que *Hendry (1991)* observa que o nível de sofisticação tecnológica a que uma empresa aspira determina, em grande parte, a sua necessidade de formação. Já uma empresa que produza uma reduzida variedade de produtos ou serviços simples e padronizados, em que predominem tarefas igualmente simples que exijam reduzidos tempos de aprendizagem, aderirá, na melhor das hipóteses a alguma formação do tipo reciclagem. A formação profissional deve ser encarada enquanto instrumento capaz de responder às pressões competitivas com que as organizações se deparam num contexto de negócios cada vez mais aberto e imprevisível, sendo, por isso, um investimento prioritário com vista à maximização do potencial dos

trabalhadores. Por outro lado, Cruz (1998: 31) verifica que continua a ser frequente o investimento em novas tecnologias sem se acautelar o correspondente investimento em formação profissional. Segundo o autor (1998: 33), os gestores devem reconhecer na formação um importante papel enquanto fator decisivo para o recrutamento e retenção de elementos de elevada qualidade.

Os fatores de mudança são vários, sobretudo, a crescente automação, a maior polivalência exigida aos trabalhadores, mais informação/formação, maiores habilitações, maior exigência no local de trabalho, o desemprego crescente, a flexibilidade de horários, a partilha do trabalho, a redução das horas anuais de trabalho, o aparecimento de novos produtos e de novas técnicas, a instabilidade financeira, a concorrência cada vez maior, o sistema monetário, as novas tecnologias de informação e comunicação, e todas as organizações devem estar preparadas para este conjunto de fatores inerentes à mudança desenvolvendo planos de inovação, começando por uma mudança de atitude e maiores competências da parte dos quadros, isto é, devem possuir um sistema de ensino e de formação mais eficaz que consiga responder às constantes flutuações e exigências do mercado de trabalho. O que se pretende são trabalhadores polivalentes, que sejam mais qualificados, produtivos, ativos, autónomos e motivados. Para tal, é necessário retirar o melhor partido das novas tecnologias, pois estas não vieram apenas para retirar postos de trabalho. Cabe aos gestores reconhecerem a sua multifuncionalidade, a melhoria na qualidade do trabalho, o aumento da produtividade, a flexibilidade técnica e adaptabilidade em que se passa de recursos humanos pouco qualificados para se dar lugar a recursos humanos muito qualificados, no caso de as empresas possuírem uma cultura de empresa favorável à formação profissional. Este é, pois, um fator crítico de sucesso para o desenvolvimento de atividades de formação, pois tendo uma política de formação claramente definida, as organizações saem a ganhar passando a ter ganhos de tempo pela rápida solução de problemas, aumento do nível de produtividade, elevada motivação e empenho por parte dos colaboradores e adaptação rápida às mudanças e prevenção de falhas. Para uma melhor integração entre os recursos humanos e as tecnologias de informação e comunicação, os planos de formação deveriam ser criados tendo por base o desenvolvimento das competências dos trabalhadores e o direcionamento para o desenvolvimento de aptidões variadas, no contexto atual de flexibilidade e exigências funcionais. Há a necessidade de destacar a formação que conduza ao desenvolvimento das capacidades de analisar, avaliar, filtrar e utilizar a informação, e a necessidade de desenvolver atitudes de motivação e envolvimento nos projetos também a nível pessoal. Do exposto resulta que, a fim de se obter uma eficiente utilização das tecnologias de informação e comunicação, a formação assume um papel relevante. Desta forma, as organizações devem guiar-se por dois objetivos: a aposta forte na formação contínua e o ajustamento constante às necessidades empresariais e às

mudanças tecnológicas e do mercado. Por fim, não posso deixar de colocar a seguinte questão: **a formação de recursos humanos é útil para que efeitos/ quais os objetivos que se pretendem alcançar com a formação de recursos humanos?** Fundamentalmente conclui-se que, a formação de recursos humanos é decisiva no processo de mudança e desenvolvimento das empresas, isto porque dá a conhecer as novas tecnologias aos trabalhadores, é importante na aprendizagem inicial, desenvolve conhecimentos, permite conhecer e aprender técnicas avançadas específicas numa determinada área, e é crucial na atualização de conhecimentos, sobretudo para a faixa etária mais envelhecida. Logo, para que efetivamente haja mudanças dentro de uma organização, as formações a oferecer aos formandos não se devem ficar somente pela “capacitação individual para o posto de trabalho” (Canário, 2000: 43), mas também dar destaque ao trabalho em equipa (Canário, 2000: 44), sendo possível, desta forma, “construir uma visão partilhada e consensual do futuro da organização, das suas finalidades, dos meios e dos valores que lhe estão subjacentes” (ibidem). Além disso, a formação teria “o condão de reforçar a eticidade da organização, tornando-a cada vez mais atenta às exigências da sua clientela, mais sensível à sua responsabilidade social” (Estevão, 2001: 195). Aos responsáveis pela formação cabe a tarefa de definir conteúdos programáticos, estabelecer critérios de definição de grupos de formandos, dando especial atenção às suas condicionantes, verificar as opiniões das chefias sobre os resultados obtidos no posto de trabalho e ver até que ponto os conteúdos das ações de formação são ou não adequados às necessidades da organização no que respeita a ações futuras. Cruz (1998: 36) refere que as empresas, nos últimos anos, ao enfrentarem uma conjuntura menos favorável, decidiram extinguir as suas estruturas de formação para reduzir custos, salientando que, para retomarem a formação terão não só de reconstruir uma estrutura como de “reconquistar” gestores e empregados para a causa da formação, persuadindo-os quanto à seriedade das intenções de formação da empresa.

Quanto à questão de partida colocada no início deste ponto, nomeadamente, se formação de recursos humanos é ou não decisiva para a competitividade global da indústria têxtil e do vestuário portuguesa? Na minha perspetiva, a formação de recursos humanos é decisiva para a competitividade global da indústria têxtil e do vestuário portuguesa, pois incrementa a produtividade e a rentabilidade, tendo em conta que a formação contínua é uma das soluções para elevar os níveis de produtividade nas empresas. Garante a validação de conhecimentos, uma vez que permite aos indivíduos manterem e renovarem a certificação de alguns dos seus cursos. Atualiza conhecimentos, permitindo aos indivíduos manterem-se atualizados sobre legislação, tendências recentes e exigências para os seus cargos profissionais. Diferencia profissionais, nomeadamente nas fases de recrutamento ou de promoção profissional ou salarial. E, ainda, melhora as possibilidades de inserção no mercado de trabalho. A

atualização de conhecimentos ao longo de uma carreira profissional é essencial para todos aqueles que querem crescer no campo pessoal, mas também no campo profissional, bem como para as empresas que pretendem ser mais competitivas. Assim, de acordo com Ceitil (2007: 113), “na procura pela maximização de resultados, e por marcar a diferença, as empresas começam a investir mais na sua riqueza, e quando falamos em riqueza, falamos em investir no seu património e no capital humano, o segredo do sucesso e do diferencial está nas pessoas”. Ceitil (2007: 113) ainda reforça que, “o desafio passa a ser como agarrar e preparar as pessoas que ajudarão a atingir os resultados, identificando as competências que vão garantir a obtenção do sucesso a médio e longo prazo”. A minha opinião coincide com a do autor, em que o investimento em recursos humanos é a chave para o sucesso de uma organização. Quando se fala no investimento em recursos humanos, a primeira coisa que um empresário espera é que o indivíduo/trabalhador possua as mais diversas competências. Deste modo, Ceitil (2007: 42) considera que existem dois tipos de competências:

As competências transversais que “são justamente aquelas que são mais universalmente requeridas, ou seja, aquelas que são importantes que existam em contextos mais amplos e diversificados, independentemente de qualquer que seja o contexto ou as atividades específicas”; as competências específicas “são aquelas requeridas para atividades ou contextos mais restritos, geralmente associados a domínios técnicos e instrumentais”. Hoje, dá-se mais ênfase às competências transversais, pois são aquelas em que um empregador consegue apurar as capacidades humanas de um indivíduo, nomeadamente, o seu carácter, capacidade de trabalho em equipa e de entreajuda, entre outros fatores. Por sua vez, é através das competências específicas que um empregador consegue detetar as capacidades técnicas de um indivíduo, sobretudo se este sabe utilizar determinado equipamento. Desta forma, aos olhos de um empregador, o ideal seria um trabalhador que reúna estes dois tipos de competências e que consiga lidar com situações complexas que possam surgir no exercício das suas funções. De modo a garantir as competências dos seus trabalhadores, o empregador deve disponibilizar as condições necessárias ao desenvolvimento de práticas de formação de recursos humanos, pois “o que a empresa pretende são cada vez mais pessoas capazes de tomar iniciativas, pessoas capazes de cooperar eficazmente em projetos descentralizados, contribuindo para a inovação e a elaboração de novos serviços, portanto para a criação de valor. A empresa do 3º milénio só poderá funcionar e desenvolver-se se puder confiar na competência dos profissionais” Boterf (2004: 11). Deste modo, as organizações ao apostarem na formação dos seus colaboradores desenvolvem as condições necessárias para a criação de vantagens competitivas.

Capítulo IV - O Estudo Empírico

4.1. Objetivos do estudo e opções metodológicas

No capítulo III, foi realizada uma revisão de literatura relativa à formação e à gestão da formação, e uma síntese teórica com “olhar” crítico sobre a formação de recursos humanos como adaptação às constantes mudanças impostas pelo mercado de trabalho, que permitiu construir uma base teórica para a estruturação deste estudo. Em seguida, serão referidos o objetivo principal e a questão de investigação deste estudo, o tipo de metodologia, o método de investigação, e explicitado o processo de recolha, tratamento e análise dos dados recolhidos. Este estudo tem como **tema central** a questão da competitividade global da indústria têxtil e do vestuário portuguesa, bem como as estratégias a adotar em contexto de globalização. O **tema específico** versa sobre o contributo do CITEVE para melhorar o nível de competitividade das empresas do setor têxtil e do vestuário. Este estudo tem também como objetivo a compreensão da relevância da formação de recursos humanos e tornar mais compreensível o carácter estratégico da formação e o papel do CITEVE nesse domínio. Uma questão de partida/investigação é bem elaborada se for clara, precisa, concisa, unívoca e realista (Quivy & Campenhoudt, 2008), tendo como objetivo compreender os fenómenos estudados (ibidem). A **questão de partida/investigação** central que se coloca neste estudo é:

Qual é o contributo dos dispositivos de formação de recursos humanos do CITEVE para a modernização e competitividade global da indústria têxtil e do vestuário portuguesa?

De uma forma global, o **principal objetivo do estudo (estudo de carácter exploratório)**, é contribuir (sobretudo com base nas entrevistas com atores chaves do campo empírico visado) para uma reflexão sobre a **problemática** da modernização e competitividade da indústria têxtil e do vestuário portuguesa.

Para concretizar o estudo optou-se por uma **abordagem metodológica de tipo qualitativo**²⁵. De acordo com os autores Bogdan e Biklen (1994) a investigação qualitativa tem como características o

²⁵ Sobre esta abordagem ver também:

Giddens, Anthony (1997). *A pesquisa em Sociologia: métodos de investigação*. Sociologia. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
Lessard- Hébert, M. Goyette, G. & Boutin, G. (1990). *Investigação Qualitativa- Fundamentos e Práticas*. Lisboa: Instituto Piaget.

facto de o investigador se inserir no contexto de investigação, sendo em contacto com este que recolhe a informações relevantes para a sua pesquisa, para além de que os dados que se recolhem serem descritivos, em forma de palavras e não de números. Uma outra das características da investigação qualitativa é o investigador atribuir mais ênfase ao processo do que aos resultados da investigação. É também característico numa investigação qualitativa que o investigador se interesse pelas perspetivas dos participantes, não descartando os significados que estes atribuem a determinado aspeto. Depois da opção pela abordagem metodológica de tipo qualitativo, recorreu-se a um processo de recolha de dados inspirado na metodologia/ características gerais do **estudo de caso**, uma vez que permite “o estudo intensivo e detalhado de uma entidade bem definida: o caso” (Coutinho, 2011: 293). Assim, o que se procura no estudo de caso é analisar “o caso, ou um pequeno número de casos em detalhe, em profundidade, no seu contexto natural, reconhecendo-se a sua complexidade e recorrendo-se para isso a todos os métodos que se revelem apropriados” (Yin, 1994; Punch, 1998; Gomez, Flores e Jimenez, 1996, cit. por Coutinho, 2011: 293), procurando “relatar como sucederam os factos, descrever situações ou factos, proporcionar conhecimento acerca do fenómeno estudado e comprovar ou contrastar efeitos e relações presentes no caso” (Guba e Licoln, 1994). De acordo com Stake (2007: 12), “o estudo de caso é o estudo da particularidade e complexidade de um único caso, conseguindo compreender a sua atividade no âmbito de circunstâncias importantes (...)”. O autor, quer transmitir com a citação apresentada, que o objetivo principal do estudo de caso é a particularidade de um caso e não a generalização. Para Morgado (2012: 63), o estudo de caso possibilita o estudo de “fenómenos no seu contexto real e no qual o investigador, não tendo o controlo dos eventos que aí ocorrem, nem das variáveis que os conforma, procura apreender a situação na sua totalidade e, de forma reflexiva, criativa e inovadora, descrever, compreender e interpretar a complexidade do (s) caso (s) em estudo, lançando luz sobre a problemática em que se enquadra (m) e, inclusive, produzindo novo conhecimento sobre o (s) mesmo (s)”. Este estudo é “um modelo no qual o investigador atua como artesão intelectual, uma vez que adequa e personaliza os instrumentos de acordo com o seu objeto específico de investigação” (Morgado, 2012: 55). Dentro desta escolha inspirada nas características gerais do estudo de caso, optou-se pela utilização das seguintes técnicas de recolha de dados²⁶: **entrevistas semiestruturadas** e a **pesquisa e análise documental**.

²⁶ Sobre este tema ver também:

De Ketele, J.M. & Roegiers, X. (1999), *Metodologia da Recolha de Dados: fundamentos dos métodos de observações, de questionários, de entrevistas, e de estudos de documentos*, Lisboa, Instituto Piaget

Entrevista

Conforme a autora Haguette (1997: 86), a entrevista é “um processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo, a obtenção de informações por parte de outro, o entrevistado”. De acordo com Gil (1999: 117), a entrevista é uma “técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação”. Na perspectiva dos autores Bogdan e Biklen (1994:134), a entrevista é uma conversa entre duas pessoas, ou mais, dirigida por uma das pessoas com a intenção de recolher informações sobre a outra (s) pessoa (s). Para além disso, é uma técnica que se caracteriza por uma curta dualidade na medida em que permite não só alcançar o conhecimento proveniente da partilha de pontos de vista como também recolher informações relativas ao contacto interpessoal, na medida em que, antes de tudo, é também uma interação social entre indivíduos (Amado, 2013). No entanto, podemos afirmar que a entrevista se distingue de uma conversa do quotidiano, uma vez que possui uma finalidade e, possivelmente, uma estrutura. Assim, pode surgir em diferentes formas: face a face, por telefone, email e ter vários usos ou fins. O contacto estabelecido permite que o investigador possa reformular ou acrescentar perguntas que considere importantes. Existem diferentes tipos de entrevista: estruturada, semiestruturada e não estruturada ou livre. A entrevista estruturada centra-se num assunto determinado e restrito (*focused interview*), do qual o investigador já tem um conhecimento prévio. Não existe grande flexibilidade no processo, as perguntas são diretas e o entrevistado não pode exercer quaisquer comentários ou fazer avaliações. Para além disso, é formal, há um guião com perguntas pré-determinadas de acordo com uma ordem e lógicas precisas; na entrevista semiestruturada, as questões estão descritas num plano prévio (o guião) onde se regista e define o que se pretende obter, porém a ordem pode ser alterada, existindo ainda a possibilidade de se acrescentar novas perguntas, conforme o seguimento da conversa; na entrevista não estruturada, não há um guião prévio, uma vez que as questões surgem da interação investigador/ entrevistado e da continuidade que surge a partir da lógica do discurso (Amado, 2013; Coutinho, 2013; Brito Júnior & Feres Júnior, 2011; Garrido *et al*, 2009).

Nesta investigação utilizou-se as entrevistas semiestruturadas. A sua preparação/ construção requer a escolha das pessoas certas a entrevistar, esta é uma questão que deve ser resolvida na fase de desenho da investigação; a entrevista deve ser estruturada em termos de blocos temáticos e de objetivos,

constituindo esse ‘instrumento’ o que designamos por guião da entrevista; a problemática em torno da ‘pergunta’ é fundamental, para uma entrevista, uma vez que a ‘resposta’ depende das condições da interrogação, isto é, natureza, ordem, contexto, reformulação, clareza, etc.; as perguntas podem ser analisadas ou (estruturadas) segundo um conjunto diferenciado de tipos, em função dos temas que abordam; a ordem das questões deve ser em função do desenvolvimento da entrevista; na preparação de uma entrevista há todo um conjunto de outros aspetos a considerar, como: a duração; o número de sessões; o lugar onde se vai realizar a entrevista; a identidade e o número de participantes na interação; a possibilidade ou não de usar o gravador; como tomar notas em especial dos comportamentos não verbais; como se vai fazer a transcrição (Amado, 2013).

A entrevista foi utilizada com o objetivo de explorar a realidade das empresas e a forma como estas lidam com a questão da importância da captação de jovens quadros formados e especializados para a indústria como forma de aumentar a competitividade do setor têxtil e do vestuário, nacional e internacionalmente, e como lidam com a questão da renovação de quadros. Tendo em consideração que estamos a falar de um estudo exploratório de natureza qualitativa, as entrevistas realizaram-se com o objetivo de promover um tratamento apropriado das informações fornecidas pelos doze entrevistados. Para a realização das entrevistas foram elaborados três guiões (Apêndice nº 1, 2 e 3) para cada um dos três grupos de entrevistados com o objetivo de proceder à recolha de informação relevante assegurando que as questões colocadas não se distanciassem daquilo que é central e suposto reter para o estudo. É importante salientar que, tendo em conta que se tratam de entrevistas semiestruturadas, o guião não obrigava a uma ordem rígida das questões colocadas ao longo da entrevista, o que possibilitou a alteração da ordem caso fosse adequado, o surgimento de novas questões, ou passar questões à frente caso o entrevistado já tivesse respondido numa outra pergunta. A escolha das empresas para a realização das entrevistas teve em conta proximidade com o CITEVE e com a região onde resido. Com esta técnica recolheu-se os discursos/ opiniões/ perspetivas de atores chave, discursos esses que são considerados relevantes para a análise e elaboração de conclusões acerca da problemática tratada neste estudo.

Pesquisa e análise documental

Como referem Albarello *et al.* (1997: 30) “A pesquisa documental apresenta-se como um método de recolha e de verificação de dados: visa o acesso às fontes pertinentes, escritas ou não”. A pesquisa documental baseia-se na pesquisa e análise de documentos, como o caso de bibliografias, documentários, monografias, que permitam conseguir informações pertinentes sobre o objeto em

estudo. Por sua vez, a pesquisa bibliográfica, baseia-se na recolha e análise junto de fontes bibliográficas, livros, artigos, dissertações, que permitam compreender e estudar o objeto de estudo em questão. A análise documental é uma técnica de investigação que permite aceder a dados de fontes pertinentes para o estudo. Segundo Bell (1997), esta técnica pode ser utilizada com dois objetivos: o primeiro, em que os documentos são utilizados para fundamentar a investigação; o segundo, em que os documentos em análise são, efetivamente, o objeto da investigação. Com esta técnica fez-se consulta e análise de documentos que proporcionaram o acesso a dados estatísticos sobre o setor têxtil e do vestuário; informação relevante para a elaboração do capítulo I, onde se fez uma contextualização sobre o setor têxtil e do vestuário; informação relevante para a elaboração do capítulo III, teórico e concetual.

4.2. A pesquisa empírica: a entrevista como principal técnica de recolha de dados

Foram convidados a participar no estudo empírico, ao nível da utilização da entrevista, doze atores chave relevantes para os objetivos gerais e específicos do estudo. Esses atores são respetivamente:

- **um empresário** e **quatro gestores de recursos humanos**, atores chave que conhecem os cursos de especialização tecnológica (CET) e que já disponibilizaram estágios nesse âmbito;
- **duas gestoras de formação** com experiência nesta modalidade formativa;
- **cinco antigos alunos** dos cursos de especialização tecnológica desenvolvidos no CITEVE entre 2004 e 2014, e que frequentaram, posteriormente, estágios em empresas do setor têxtil e do vestuário.

Através das entrevistas realizadas com **quatro gestores de RH** e **um empresário** recolheu-se os seguintes dados: caracterização (área de atividade, dimensão (micro, pequena, média ou grande) e o número de trabalhadores, estrutura de recursos humanos (idades, habilitações, qualificações profissionais ajustadas/desajustadas às funções); desafios sentidos pela empresa ao nível da gestão de RH; recrutamento, (quantos trabalhadores estimam vir a contratar nos próximos dois anos), profissões e perfis dos trabalhadores; qualificações/profissões com adequação às necessidades da empresa; recrutamento de jovens; ausência de jovens qualificados na ITV; opinião sobre os jovens que já tiveram oportunidade de entrevistar para emprego; fatores que valorizam e avaliam no processo de recrutamento;

e opinião sobre se o sistema de ensino profissional prepara bem os jovens para o emprego; captação e retenção de colaboradores; se reconhecem o problema da renovação geracional no setor; que soluções propõem; importância dos CET para a ITV; a importância da formação nas empresas; a receptividade dos quadros técnicos em relação à formação; o financiamento da formação; apreciação sobre a contribuição do CITEVE para a estratégia da renovação geracional da ITV portuguesa .

Através das entrevistas realizadas com **duas gestoras de formação de RH**, recolheu-se dados sobre os seguintes aspetos: histórico de desenvolvimento dos cursos de especialização tecnológica (CET); renovação geracional na ITV; importância destes cursos na qualificação dos jovens e a sua importância para o mercado de emprego; tendências políticas relativas a esta modalidade de formação, diferenças entre os CET de outros cursos de ensino pós-secundário; a importância dos CET na renovação de quadros técnicos da ITV.

Através das entrevistas realizadas com **antigos alunos** recolheu-se dados ou informação sobre os seguintes aspetos: história de vida; o seu perfil sociográfico (ex.: idade de conclusão do curso, a idade atual, e as habilitações académicas atuais); as razões que os levaram a frequentar um CET; os seus percursos anteriores ao curso (história de vida- estudos, trabalho); os seus percursos posteriores ao curso (se voltou a estudar, o que estudou? Se voltou a trabalhar, onde trabalhou?); o grau de satisfação sobre o seu percurso profissional; a visão que têm sobre a indústria têxtil e vestuário; a visão sobre o emprego jovem; visão sobre o ensino profissional em Portugal; e se reconhecem o problema da renovação geracional no setor; que soluções propõem; a apreciação que fazem sobre a qualidade dos serviços prestados pelo CITEVE.

4.3. Apresentação e análise de dados

Os dados foram analisados através de uma análise do discurso organizada com base na referenciação dos diferentes discursos recolhidos a tópicos de análise (temas ou subtemas relevantes) que foram selecionados a partir do quadro teórico e dos guiões de entrevista²⁷.

Os dados serão apresentados na seguinte forma ou sequência:

²⁷ Ver os guiões de entrevista na secção dos apêndices: os apêndices n.º 1, 2 e 3.

- em primeiro lugar, será apresentado o discurso de quatro gestores de recursos humanos de diferentes empresas do setor têxtil e do vestuário português e de um empresário que exerce funções de gestão de recursos humanos na sua empresa. O discurso apresentado é sobre os desafios sentidos pela empresa ao nível da gestão de RH; a carência de jovens na indústria têxtil e do vestuário portuguesa; a captação e fixação de trabalhadores; a renovação geracional; as medidas propostas; os perfis profissionais procurados pelas empresas do setor têxtil e do vestuário; a importância dos cursos de especialização tecnológica para a indústria têxtil e do vestuário portuguesa; opção por colaboradores jovens ou por colaboradores experientes; apreciação sobre a contribuição do CITEVE para a estratégia da renovação geracional da ITV portuguesa; a apreciação sobre a utilidade da formação nas empresas; a receptividade dos quadros técnicos em relação à formação; e o investimento na formação. No final de cada tópico será elaborado um breve comentário/leitura/análise do que foi referido pelos entrevistados.

- em segundo lugar, será apresentado o discurso de duas gestoras de formação com uma vasta experiência no desenvolvimento dos cursos de especialização tecnológica (CET). O discurso apresentado é sobre a renovação geracional; a importância dos CET para o mercado de trabalho; a diferença entre os CET e outros cursos de ensino profissional e de pós-secundário; e o contributo do CET na renovação de quadros técnicos na ITV. No final de cada tópico será elaborado um comentário/leitura/análise do que foi referido pelos entrevistados.

- em terceiro lugar, será apresentado o discurso de cinco antigos alunos que frequentaram os cursos de especialização tecnológica e que, através desses cursos, conseguiram ingressar no mercado de trabalho, no setor têxtil e do vestuário. O discurso apresentado é sobre a renovação de gerações na ITV; as medidas propostas; a contribuição dos CET para a renovação de quadros técnicos na ITV; e a apreciação sobre a qualidade dos serviços prestados pelo CITEVE. No final de cada tópico será elaborado um breve comentário/leitura/análise do que foi referido pelos entrevistados.

Depois de analisar o discurso de todos os entrevistados, será elaborado um comentário geral crítico, de conjunto, com opinião própria, sobre o que disseram os atores entrevistados.

4.3.1. Gestores de recursos humanos/empresário²⁸:

Desafios sentidos pelas empresas ao nível da gestão de RH

“**Falta de pessoas qualificadas para a indústria**; formar pessoas/aposta em formação interna”. (GRH1²⁹)

“Ao nível da gestão de recursos humanos em termos de desafios ah e mais particularmente na nossa empresa...há um desafio importante que tem a ver com portanto a **falta muitas vezes de pessoal qualificado para determinadas funções** mais propriamente para a área produtiva...frutos do envelhecimento dos quadros técnicos existentes no mercado não é? estamos a falar de tecelões...tintureiros...costureiras...e cada vez mais se sente essa dificuldade em encontrar perfis ah com experiência e disponíveis nesta fase...mas isso não é um problema só desta empresa...”. (GRH2)

“É um problema que que todas as empresas deste setor têm vindo a sentir pronto...e depois o desafio é passa por tentar resolver essa questão com base na formação interna com base na contratação de determinados perfis que através de da avaliação mais a nível da gestão de *soft skills*...nós achamos que portanto que correspondem àquilo que nós pretendemos...a parte técnica nós damos depois cá a formação ou eventualmente recorremos a entidades formadoras de formação mais técnica...ainda que face àquela questão que lhe falei pronto cada vez mais os jovens hoje procuram uma coisa melhor...tendem a fugir da área têxtil...pelo menos nós temos sentido isso mas pronto vamos tentando consoante as nossas necessidades procurar aqueles candidatos que possam vir no futuro com a formação interna serem bons técnicos...bons tecelões...bons afinadores...bons tintureiros...” (GRH2)

“Em termos de recursos humanos pronto (...) é **ter as pessoas certas nos lugares certos** não é? (...) não é? portanto este no fundo é a grande...é o grande ideal da gestão de recursos humanos mas é um desafio que me coloco diariamente e sempre que sai alguém...alguma pessoa...portanto tentamos pôr a pessoa ah certa no lugar certo (...) é aumentar a qualificação (...) pessoas com a quarta classe já não aparecem aqui a pedir-me emprego...portanto aparecem pessoas com o nono ano...nono...décimo...décimo primeiro e décimo segundo...portanto em termos de escolaridade temos escolaridade maior...algumas até já tiveram formação...alguns cursos de formação...vêm de cursos digamos assim profissionais...portanto das escolas profissionais...do liceu por exemplo de Joane em que...vou-lhe dar um exemplo...portanto um técnico...uma pessoa que admiti há pouco tempo era técnico de instalações elétricas...na área não arranjou...veio pedir portanto estava desempregado...tem o décimo segundo ano profissional portanto é um curso profissional ah não arranjou na área e veio pedir aqui emprego...nós na altura estávamos a admitir...achei uma pessoa de facto com capacidade...margem de progressão de aprendizagem e qual é a vantagem? para além de ter o décimo segundo ano já teve formação de higiene e segurança no trabalho...de algumas formas de organização do trabalho está a perceber?” (GRH3)

Os aspetos que nestes extratos do discurso considero mais relevantes do ponto de vista da problemática central tratada na componente teórico-investigativa do Relatório são: preocupação por parte destes gestores de recursos humanos com a falta de pessoas formadas para a indústria e a dificuldade em atrair jovens técnicos qualificados e especializados para o setor têxtil e do vestuário português.

²⁸ O empresário foi colocado na mesma categoria de análise dos gestores de RH porque, como é dono de uma empresa de pequena dimensão, é o próprio a exercer funções de gestor de RH. O guião de entrevista para este entrevistado é igual ao dos gestores de RH.

²⁹ Entrevista realizada com base em anotações no momento. O entrevistado não se sentiu à vontade para que fosse realizada uma gravação áudio.

Carência de jovens qualificados na indústria têxtil e do vestuário

“De facto, existe uma carência e têm alguma **dificuldade em contratar jovens com conhecimentos técnicos da indústria**”. (GRH1)

“(…) há efetivamente essa **dificuldade em encontrar perfis jovens com apetência para esta área**...ah pronto se calhar fruto um bocadinho também da formação e do ensino existente...mesmo até se calhar dos próprios pais que cada vez mais querem obviamente que querem o melhor para os seus filhos e não veem tão bem pronto a entrada destes jovens no mercado têxtil (...) e muitas vezes até ah fruto disso os jovens cada vez mais fogem desta área portanto há que criar ah se calhar também pelas empresas...e por exemplo estou a lembrar-me aqui no setor de Guimarães...portanto a Câmara tem feito um bom trabalho nesse sentido...obviamente que não é a sua obrigação enquanto Câmara de o fazer mas foi criado um conselho consultivo para pra área de economia e do emprego...ah pronto com representantes de diversas empresas que fazem parte desse quadro consultivo no fundo também para discutir este tipo de situações a nível do emprego...a nível da formação...a nível do ensino...para se poder fazer face às necessidades das empresas porque é assim que se criam oportunidades e que se cria emprego e o país vai para a frente...mas isto para dizer que também cabe às empresas tentar passar uma nova imagem...uma imagem renovada e é isso que nós temos vindo a fazer...chegar mais próximo do público ah fazer ver que esta área têxtil é uma área interessante...” (GRH2)

“Exatamente...fruto disso é a nossa **área do marketing** que está a trabalhar um bocadinho também nessa área através da nossa página social no *facebook*...cada vez mais chegar ao mercado e ao público alvo que é tentar **motivar quem está no mercado** para poder ser contratado para as áreas em que pretendemos que normalmente são as **áreas produtivas** e é aí que está a nossa...um bocadinho a nossa dificuldade...” (GRH2)

“(…) já foi mais mas a dificuldade que temos ou que tivemos aqui há uns tempos era arranjar por exemplo...precisava de um técnico de laboratório (...) um técnico de acabamentos ou um técnico de tinturaria e tinha dificuldade portanto não havia...**o quê que havia?** eram **pessoas com experiência**...com *know how*...com experiência **mas que não tinham formação escolar nem a qualificação**...o que é que acontece nos últimos anos? ou que tem vindo a acontecer? desde dois mil e um...já vem de trás (...) que é o CITEVE...MODATEX (...) portanto os centros de formação profissional da indústria têxtil (...) andavam em exploração vocacional portanto e conseguiram recrutar esses jovens para a indústria têxtil portanto nos últimos anos tem aparecido pessoas ou técnicos ou jovens que fizeram a formação no CITEVE...MODATEX que estão aptos a ingressar na indústria portanto têm o décimo segundo ano ou mais (...) portanto que viram na indústria têxtil uma indústria atrativa para seguir a sua vida profissional não é? no fundo ter uma carreira na indústria têxtil...portanto a **carência dos profissionais** de facto é...mas **ainda existe** (...)”. (GRH3)

“É assim...neste momento a perceção que eu tenho a nível de recursos humanos...nós nos últimos processos de recrutamento e seleção que temos tido (...) a perceção que eu tenho...nós **temos recebido vários jovens**...portanto alguns jovens...**vê-se pelos estágios profissionais que nós temos** ah realizado nos últimos anos...para ter ideia...”. (GRH4)

Os aspetos que nestes extratos do discurso considero mais relevantes do ponto de vista da problemática central do estudo são: o desafio em encontrar jovens com um perfil adequado para integrar na indústria têxtil e do vestuário levou a que os gestores de RH adotassem um conjunto de estratégias de captação e retenção de novos quadros. Junto de centros de formação profissional direcionada para a área têxtil e do vestuário, como por exemplo o CITEVE e o MODATEX, procuraram recrutar esses jovens técnicos, abriram as suas portas a estágios profissionais com vista à integração nos quadros, apostaram nas ofertas de emprego pelas redes sociais que são, especialmente, utilizadas pelo público mais jovem.

Captação e fixação de colaboradores

“Tomam **medidas de acolhimento e integração**. Por exemplo, nos casos de trabalho temporário em que a pessoa tem um bom desempenho, está durante dois anos em várias áreas da fábrica até verem aquela onde a pessoa se encaixa melhor para passar para os quadros da empresa. Outra medida é a **forte aposta em formação interna** de forma a elevar os conhecimentos dos colaboradores e, por fim, algumas **ajudas como protocolos com algumas instituições**, como por exemplo, farmácias”. (GRH1)

“(...) temos algumas estratégias obviamente que nos fazem diferenciar da nossa concorrência...a principal delas é que temos uma **política salarial diferente**...vá lá...ou tentamos ter uma política salarial diferente da concorrência ah através de **salários mais altos**... de **compensações com prêmios de produção**...ah também com determinados **protocolos que temos com instituições** que prestam serviços portanto através de descontos aos nossos colaboradores... de diversas áreas desde o vestuário...calçado...saúde ah etc...portanto diversas clínicas...dentista...no fundo para dar oportunidade aos nossos trabalhadores terem acesso a um determinado bem ou serviço a um custo mais reduzido...que por serem nossos colaboradores têm acesso a esse tipo de descontos...nós temos também um **seguro de vida e um seguro de saúde** ah aplicado recentemente ah pronto (...)”. (GRH2)

“É assim...**no fundo a estratégia é** pronto...é **não esconder nada**...dizer assim ‘olhe somos uma empresa industrial’...no fundo é dizer o que é a empresa não é? no fundo também não podemos criar falsas expectativas (...) não vou dizer ‘olhe não vai ter prêmio disto...vai ter prêmio daquilo’ não ‘olhe os salários na têxtil no fundo...’ é **ser um bocado realista com as pessoas e dar a perspectiva de carreira** portanto ao sermos assim...sermos transparentes ah no fundo estamos a baixar...podemos estar a baixar as expectativas às pessoas mas também não estamos a frustrar expectativas...se fosse a elevar a expectativa...muito alta...a fasquia muito alta depois a pessoa desmotiva-se não é? epá afinal o discurso que tinha depois a realidade não é a mesma coisa...” (GRH3)

Os aspetos mais relevantes do ponto de vista da problemática central do Relatório são: depois de recrutados, estes gestores têm já algumas estratégias definidas para atrair e reter colaboradores nas suas empresas, referindo, por exemplo: a aposta em formação possibilitando o aumento de qualificação e de competências dos colaboradores; ter uma política salarial atrativa e ajustada a cada função; possibilitar a progressão na carreira dentro da empresa; criar protocolos com entidades de saúde, particularmente, com clínicas dentárias, farmácias, entre outras áreas, para que os colaboradores possam usufruir, a custo mais reduzido, desses serviços; prêmios de produtividade, por bom desempenho ou por assiduidade também são um dos incentivos que referiram nas entrevistas.

Renovação geracional na indústria têxtil e do vestuário

“**Não veem um problema**, mas sim um **desafio** pois a empresa tem que pensar sempre no longo prazo”. (GRH1)

“Os **mais novos** têm **mais à vontade com as novas tecnologias**, com tudo o que é digital, e com as **línguas estrangeiras**. No entanto, pensa que **ambas as gerações podem trabalhar muito bem em conjunto**”. (GRH1)

“É assim não...não vemos porque nós **temos um quadro de recursos humanos fruto da cultura que a empresa tem**...de **renovação constante** e da progressão interna...da **progressão da carreira**...como dizia na introdução sempre que há uma necessidade de recrutamento nós analisamos sempre se existe perfis

internamente que possam ocupar esses lugares...só em caso em que não existam é que procuramos através de recrutamento externo mas normalmente o primeiro passo é o recrutamento interno”. (GRH2)

“Não...não...**por acaso não**...por acaso não...**acho que temos feito esse trabalho e temos feito com algum sucesso** portanto não vejo...portanto o que eu lhe disse à bocadinho penso que no início da conversa...cada saída... nós temos aproveitado para mudar o perfil de quem entra portanto no fundo fazendo essa renovação...essa...sangue novo não é?”. (GRH3)

“(...) na minha opinião enquanto técnico de recursos humanos **eu não vejo nenhum problema**...portanto acho que qualquer empresa ah deve ver a renovação de quadros de pessoas como um problema que não é um problema (...) **é preciso substituir**...é preciso (...)”. (GRH4)

Os aspetos que considero mais relevantes do ponto de vista do Relatório são: nem os gestores de RH, nem o empresário veem a renovação de gerações nas empresas como um problema grave e justificam-se, pelo facto, de que já têm preparadas estratégias com alguma antecedência para fazer face a essa situação.

Medidas propostas

“Pôr os **jovens a trabalhar com os mais velhos durante um período de tempo** para depois assumirem sem dificuldade o posto de trabalho que é deixado pelos mais velhos”. (GRH1)

“Nós queremos as pessoas com capacidades e com conhecimentos que possam depois servir entre aspas de **formadores internos para quem entra de novo** não é? é assim que se passa o *know how* da empresa...é assim que os mais novos aprendem e que se formam à nossa imagem”. (GRH2)

“No fundo **a pessoa mais velha pode ser um mentor**...usar ali *mentoring* não é? (...) usar também o *coaching* durante um tempo para passar...haver essa passagem de testemunho porque de facto *know how* não se pode perder...”. (GRH3)

“As empresas são centros de ciência viva vou dizer assim...têm um *know how* acumulado...as pessoas mais antigas com mais antiguidade nas empresas têm um conhecimento que é os segredos não é? (...) o tal jovem que nunca trabalhou não sabe que existe na empresa portanto a empresa é um centro de conhecimento fora de série...portanto **quem tá à frente da empresa (...) tem de preparar isso...a pessoa nova tem que estar durante algum tempo se calhar com a pessoa que vai ser substituída**...haver uma passagem de testemunho digamos assim...e no fundo a pessoa nova tem de ter a capacidade de ir beber esse conhecimento (...) portanto há um *know how* acumulado nas empresas que é uma coisa fora de série de facto...e que não se pode desperdiçar”. (GRH3)

“**Ainda falta muito**...mas isso **tem que ser sempre preparado**”. (Empresário)

“Como eu lhe disse **todos os procedimentos são escritos**...está lá no servidor...o que tem a fazer está lá no servidor...que uma pessoa que encaixe nova **tem um período de adaptação à empresa e junta-se a outro** não é? e tem um progresso de evolução até depois criar o ‘desmame’...”. (Empresário)

“**Não é preciso tanta coisa**...a evolução hoje...**o conhecimento técnico está tão disponível...no caso da nossa empresa está todo escrito**...os procedimentos...essas coisas todas que têm a fazer (...) claro que é um processo evolutivo mas **não precisamos de 5 anos para isso**...ui mal corria possa (risos) é rápido...”. (Empresário)

Os aspetos que nestes extratos do discurso considero mais relevantes são: as soluções que propõem são, na sua maioria, colocar os jovens, durante um determinado período de tempo, a trabalhar com os colaboradores mais velhos, ou seja, os trabalhadores mais experientes serviriam de formadores na integração dos mais novos nas empresas. Logo, os trabalhadores mais experientes poderão dar uso ao seu *know how*, formando os mais jovens que chegam às empresas para os substituir. O empresário, por sua vez, é da opinião de que todos os procedimentos estão escritos e que basta a pessoa aprender por esse meio, sendo que não é preciso “tanta coisa” para que haja uma passagem de conhecimento.

Perfis profissionais procurados pelas empresas do setor têxtil e do vestuário

“Para a **área da produção**: fiandeiros, tecelões, acabadores de fios e tecidos, tintureiros e debuxadores; **técnicos de análise laboratorial** e **técnicos de manutenção**. Ao **nível de quadros superiores** são necessários **engenheiros têxteis**”. (GRH1)

“Para a **área produtiva**...área de tecelagem e tinturaria...confeção e acabamentos...e fiação neste momento porque já estamos a tratar da ampliação da nossa fiação () e iremos precisar de reforçar aquele setor também...”. (GRH2)

“São **operadores têxteis** e eventualmente **técnicos de laboratório** e **técnicos de controlo de qualidade** não é? e pronto”. (GRH3)

“**Deveriam ter um CAP**...um certificado de aptidão pedagógica (...) **portanto e esse CET** (...) portanto é sempre nessa área...”. (Empresário)

Os aspetos que nestes extratos do discurso considero mais relevantes do ponto de vista do Relatório são: no que se refere aos perfis que procuram, a maioria responde para a área da produção/operativa e alguns técnicos de laboratórios, ou seja, procuram perfis técnicos especializados.

Importância dos cursos de especialização tecnológica para a indústria têxtil e do vestuário

“Não tem uma opinião muito formada, mas pensa que os **conteúdos eram muito rígidos**, ou seja, **não tinham nada a ver com a indústria hoje em dia** e que havia um **desajustamento face às reais necessidades das empresas**”. (GRH1)

“Não há muitos cursos para este setor”. (GRH1)

“É assim são cursos que desde que sejam **bem estruturados** que efetivamente **podem ser uma mais valia para o setor têxtil** e para outras áreas obviamente...porque **forma mais tecnicamente os formandos** para a área em que irão desenvolver as suas competências depois mais direcionada...mais especializada para a área em questão do que propriamente o ensino normal que são áreas mais diversificadas e para se especializarem têm de portanto...de irem licenciar-se ou tirar o mestrado não é? tirar uma especialidade...os cursos de especialização tecnológica **são efetivamente uma fonte de ensino técnico e especializado** para as áreas em causa”. (GRH2)

“(...) relativamente aos CET (...) nós temos uma **relação muito boa muito próxima com o CITEVE** já de há anos...e desde a primeira hora quando me falaram na questão dos cursos nós ah fomos recetivos...quer dizer **acolhemos logo estagiários** de...penso que a primeira fornada...portanto nós somos pioneiros...estamos aqui a falar há dez anos ou mais portanto somos pioneiros em receber ah estagiários dos CET não é? dos cursos de especialização tecnológica e **ficamos agradados com a preparação que eles traziam** (...) muitos não conheciam o setor têxtil portanto iam ter o primeiro contacto do setor têxtil no CITEVE...”. (GRH3)

“A ideia que temos é que **as pessoas vêm bem preparadas**...vêm motivadas ah **e depois nós completamos aqui a formação no terreno** não é? portanto no fundo eles tiveram os conhecimentos teóricos digamos assim e nós depois aqui completamos a formação deles com a nossa realidade (...)”. (GRH3)

“**Muito prático...portanto é ótimo**...e é isso que a indústria...à bocado lhe falava que a indústria...a carência dos perfis é um bocado esses...portanto pessoas não com formação em português...matemática e inglês não é? mas com **formação específica na área da indústria têxtil que de facto traz-nos mais valias e nós depois completamos aqui a formação** portanto há sempre aqui um ajuste da formação não é? com a nossa realidade não é?” (GRH3)

“Relativamente aos cursos de especialização tecnológica a percepção que eu tenho é que de facto os diretores quando fazem a avaliação dos estagiários...portanto que estavam cá...**o feedback é sempre muito positivo** portanto não vejo (...) acho que de facto **é uma mais valia sem dúvida a existência dos CET**”. (GRH4)

“Os **CET eu acho que tem coisas muito mais boas do que más**...primeiro potencia a possibilidade de eu ter um conhecimento muito mais técnico (...) e **vai-se criar aqui fundamentalmente quadros intermédios com conhecimento**...os **CET estão muito bem estruturados**...agora também é preciso que os alunos estejam um bocado vocacionados para o que vão aprender e muitas vezes eles chegam com uma ideia diferente...com conhecimentos muito básicos...muito fraquinhos...ah muitas vezes de outras áreas em que as turmas inicialmente são turmas ah um bocadinho irregulares (...) mas também a verdade que o próprio CET também está formatado para isso...ou seja tem no início umas disciplinas que são precisamente para esses alunos de áreas diferentes adquirirem o conhecimento de partida para estarem de maior igualdade com os outros (...)” (Empresário)

“**Eu acho que preparam bem** (...) claro que é uma formação muito diferente porque **a maior parte dos formadores são pessoas ligadas à indústria ou à universidade portanto eles têm já um conhecimento técnico ah bastante grande**...agora se o aluno quiser efetivamente progredir e aprender os CET são muito bons...e nós precisamos não é de engenheiros porque nós estamos cheios de engenheiros...”. (Empresário)

Os aspetos que nestes extratos do discurso considero mais relevantes do ponto de vista da problemática central do Relatório são: de todas as respostas obtidas, apenas o GRH1, referiu que os cursos de especialização tecnológica (CET) não estão ajustados às reais necessidades das empresas. Todos os restantes entrevistados reconhecem a potencialidade destes cursos, particularmente, pela boa preparação que dá aos alunos, em grande parte, pela questão da forte componente prática que falta no ensino regular. Depois a formação é sempre complementada nas empresas de modo a que possam moldá-los à sua imagem.

Opção por colaboradores jovens ou colaboradores experientes

“Os mais novos têm mais à vontade com as novas tecnologias, com tudo o que é digital, e com as línguas estrangeiras. No entanto, **pensa que ambas as gerações podem trabalhar muito bem em conjunto**”. (GRH1)

“**À primeira vista escolheria o trabalhador de 20 anos porque a empresa tem a necessidade de rejuvenescer as equipas. Se fosse para um cargo de responsável de uma área optaria pelo trabalhador de 45 ou +.** No entanto, aponta ainda uma exceção em que pode chegar à conclusão que o trabalhador de 20 anos tem mais perfil para liderar equipas do que o trabalhador mais velho e fazer a troca”. (GRH1)

“É assim obviamente que tem a ver com a questão pronto...as competências técnicas elas adquirem-se ou através de formação profissional ou formação interna não é?...portanto **um candidato ou um trabalhador na situação do primeiro emprego tem carência a nível das competências técnicas**...mas se tiver portanto...**se tiver competências na área da aprendizagem**...na área de apetência para a aprendizagem **facilmente consegue**...consegue **adaptar-se**...consegue aprender ah a parte técnica que é necessária para a execução de das tarefas diárias...não vejo isso como um como um problema (...) se o trabalhador tiver as capacidades necessárias para o processo de aprendizagem facilmente nós conseguimos transmitir-lhe aquilo que é necessário em termos de competências técnicas...”. (GRH2)

“(...) se me perguntar se um trabalhador de vinte anos ou um trabalhador de quarenta e cinco anos diferencia-se...pronto se haverá grandes diferenças...**a diferença terá a ver obviamente com a experiência profissional** não é? e essa experiência profissional pode fazer a diferença para a função em causa? se fizer então vamos procurar uma pessoa com experiência não é? se o perfil que nós estamos a necessitar no momento...**se a função em causa não necessitar de uma vasta experiência então nós optamos por jovens na situação de primeiro emprego para formá-los à nossa imagem**...lá está como disse à bocado e muito bem **sem vícios de outras empresas**...por muito que às vezes as empresas sejam do mesmo segmento de mercado...ah obviamente há diferenças nos métodos de trabalho não é? e esses vícios ah por vezes dificultam a adaptação do trabalhador com experiência não é? e o tempo de adaptação do trabalhador com experiência face ao tempo de adaptação do trabalhador que está na situação de primeiro emprego e que irá aprender connosco às vezes quase que é o mesmo...e então preferimos contratar o trabalhador na situação de primeiro emprego não é? que tenha outro tipo de competências...que tenha outro tipo de visões...”. (GRH2)

“(...) **eu tive casos em que se calhar optava pelo de quarenta e cinco anos** porquê? **pela estabilidade**...são opções mais estáveis...geralmente são casados...têm filhos...têm responsabilidade...**enquanto que o de vinte anos** possivelmente é solteiro...**tem necessidade de ganhar muito dinheiro...está a fazer a vida e quer emigrar e vai sair**...vai emigrar e situações destas...nós por acaso mudamos o perfil um bocadinho mais de operadores...estou a falar de operadores...**nós tivemos aí um caso em que apostamos em jovens**...dezoito...dezanove...vinte anos...**mas havia uma rotação muito grande** entre eles...saíam-nos com muita frequência...porquê? geralmente estão em casa dos pais...não pagavam renda...não tinham obrigações...geralmente já tinham carro e costuma-se dizer mesa posta...roupa lavada e cama feita...portanto as pessoas não tinham...com vinte anos são solteiros não é? são solteiros...não têm filhos...não têm responsabilidade (...) não têm compromissos...não têm que pagar a casa ao fim do mês portanto como dizia e bem **com uma proposta tendem a sair muito mais facilmente enquanto que a pessoa de quarenta e cinco anos com outra responsabilidade**.” (GRH3)

“**Para funções de operadores de calhar o de quarenta e cinco anos não estava mal**...não estava mal e têm a experiência da vida não é? (...) já trabalhou...já trabalhou...teve há vinte anos o primeiro emprego portanto no fundo temos de fazer este balanço digamos assim entre os candidatos não é? entre os candidatos...”. (GRH3)

“(...) o diretor de departamento quando é confrontado com uma situação destas o que lhe responde é depende da função e depende daquilo que ele procura (...) já tivemos envolvidos em processos de recrutamento em que claramente o diretor de departamento procura ou o coordenador do departamento...em função do caso...procura claramente uma pessoa com vinte anos...não tem nada a ver contra as pessoas de quarenta em cinco anos nem de cinquenta nem de sessenta...portanto procura essencialmente uma pessoa jovem com determinadas características mas também já tivemos envolvidos em processos de recrutamento cujo perfil da pessoa que nós procurávamos era claramente uma pessoa com mais de trinta e muitos anos ou mais de quarenta e mais anos...com mais ou menos experiência...mas uma pessoa muito mais madura...pronto para todos os efeitos e independentemente...há muitas variáveis aqui...naturalmente **é o analisar a pessoa**...o candidato...mas também **muitas vezes a idade tem a sua influência para a função em causa**...”. (GRH4)

“Isso depende muito de quais as minhas necessidades (...) apostei no mais velho (...) achei que havia a necessidade de ter uma pessoa mais madura (...) até esteve a trabalhar até cerca de um ano numa multinacional e depois regressou à empresa e já na multinacional houve algumas questões que ele pôs...que nós não tínhamos conhecimento disso...pôs em causa a chefia dele (...) pôs em causa ah portanto...ordens da direção geral...pôs em causa essas ordens pronto não as respeitando...portanto depende exatamente do que é que eu pretendia e porquê que pretendia...a minha primeira aposta hoje seria no jovem...agora depende se fosse já alguém que...uma necessidade de alguém que tinha que já ter o conhecimento e eu não tivesse tempo de o preparar...então teria que apostar pelo mais velho sabendo muito bem quem está daquele lado...por que **quanto mais velho mais vícios**...mais **acha que conhecimento tem e que sabe mais do que os outros e muitas vezes infringe muito mais rapidamente as regras da própria empresa do que o jovem que vem sem vícios...é formatado e cresce com a empresa**...”. (Empresário)

Os aspetos que nestes extratos do discurso considero mais relevantes do ponto de vista da problemática central do Relatório são: analisando todas as respostas, nota-se que, a escolha dependeria muito das necessidades da empresa. No entanto, para cargos mais importantes e de maior responsabilidade, como administração ou chefia, os entrevistados optariam por recrutar um trabalhador mais maduro, mais experiente. Referem que a grande diferença entre estas duas gerações está na experiência profissional e nas competências técnicas. Contudo, também é mencionado que a grande vantagem de contratar um jovem é que, para além de ser necessário rejuvenescer equipas de trabalho, este chega sem vícios de outros locais, sendo-lhes permitido formá-lo à imagem da empresa.

Opinião sobre a contribuição do CITEVE para a estratégia da renovação geracional da ITV portuguesa

“O CITEVE tem um **papel muito importante para as empresas**, nomeadamente pelo seu trabalho de investigação, testes laboratoriais e projetos internacionais para o setor, etc.”. (GRH1)

“O CITEVE tem tido **um papel importante na vida das empresas do setor têxtil**...ah fruto das **parcerias que têm feito** com as mais diversas empresas...com os **estudos que se fazem a nível de inovação e desenvolvimento...com a formação profissional que desenvolvem para ativos empregados e desempregados**...ah pronto nós temos trabalhado muito com o CITEVE e essa parceria tem dado os seus frutos e é uma parceria para continuar (...) o CITEVE é um centro tecnológico direcionado para a área têxtil que tem desenvolvido atividades de inovação e desenvolvimento em parceria com as empresas...e **isso obviamente começa a fazer diferença...não só de agora mas já de alguns anos para cá ah em relação à concorrência nos mercados europeus**”. (GRH2)

“(...) a perceção que eu tenho é que de facto o CITEVE é um parceiro das empresas (...) um **parceiro tanto em termos de formação portanto qualificação de quadros** como também da parte técnica portanto os laboratórios...o CITEVE está equipado com laboratórios...para além da formação o CITEVE tem outras valências portanto centro tecnológico da indústria têxtil não é? (...) eu a perceção que tenho é que **o CITEVE contribui fortemente para o desenvolvimento da indústria têxtil e que ajudou nesta renovação digamos assim e nesta volta que a indústria têxtil conseguiu dar...jovens**...portanto o CITEVE tem que ser ah tem que ir à frente percebe? (...) portanto tem que ser o setor que vai à frente das empresas...as empresas depois seguem o CITEVE...portanto no fundo pode ser ah digamos assim **aquele parceiro que puxa pelas empresas**...inovação...investigação...desenvolvimento...formação...projetos europeus...laboratórios...portanto no fundo tudo tem pode ser uma ajuda importante para as empresas não é?...esta é a forma que acho que contribui...ao ser parceiro das empresas contribui para os seus resultados...disso não tenho dúvidas não é?”. (GRH3)

“Bem...eu já há muitos anos tirei muitos cursos no CITEVE (...) **no início da minha carreira o CITEVE foi muito importante** (...) o CITEVE de facto **é um parceiro extremamente importante no dar o conhecimento às empresas têxteis**...acho que hoje uma empresa têxtil quer evoluir em termos de moda...novas tecnologias não é? porque hoje em dia (...) há ferramentas que ah são fundamentais para desenvolver um trabalho nas empresas...portanto e o CITEVE é de facto um aliado importante nas empresas têxteis...”. (Empresário)

Os aspetos que nestes extratos do discurso considero mais relevantes do ponto de vista da problemática do Relatório são: os quatro gestores de RH têm uma visão muito positiva sobre o CITEVE, nomeadamente no importante papel que o CITEVE tem nas empresas, pelos trabalhos de investigação

que realizam, pelos estudos que fazem a nível de inovação, e pelos serviços de formação que prestam, nomeadamente, formação de jovens quadros para a indústria têxtil e do vestuário. Também é referido que o CITEVE está sempre um passo à frente das empresas e, por isso contribui, através da formação e de outros serviços, sobretudo, investigações, tecnologia, inovação e desenvolvimento, para a competitividade das empresas do setor. O empresário, é da opinião dos gestores de RH, e também tem uma visão muito positiva acerca dos serviços que o CITEVE presta às empresas do STV, e acrescenta ainda que centros tecnológicos como o CITEVE deveriam de ser mais apoiados.

Opinião sobre a utilidade da formação nas empresas

“Sim, há necessidade de dar formação”. (GRH1)

“(...) nós fazemos o levantamento de necessidades anual ah pronto...e há e há sempre necessidades cirúrgicas que têm que têm que ser supridas...ah muitas das vezes **essas necessidades têm a ver também como referiu nas áreas da das tecnologias de informação...cada vez mais as a maquinaria é computadorizada e é necessário que os trabalhadores tenham essas competências também**...nós há bem pouco tempo fizemos um plano de formação na área informática onde desenvolvemos cinco ações de informática que envolveu cerca de cento e vinte colaboradores...ah quer para os que não sabiam quer para os que sabiam mas que queriam fazer um *refresh* nessa área...e depois temos também formação para a parte mais técnica na área do controlo de qualidade...na área de higiene e segurança no trabalho que cada vez mais é uma importância nossa...”. (GRH2)

“**Não podemos parar** não é? no fundo **a evolução da indústria...da economia...do mundo...é tão grande e é tão acelerada que sentimos essa necessidade** portanto a empresa promove formação dos seus colaboradores e sentimos essa necessidade portanto...”. (GRH3)

“É assim...**para além dos requisitos legais a nível de formação interna que é obrigatório por lei** (...) **sentimos um bocadinho a necessidade por parte dos diretores de departamento de manter sempre os nossos colaboradores atualizados** (...) naturalmente com o nosso apoio a nível de recursos humanos ah procurar cursos que possam ser do interesse dos colaboradores no sentido de prepará-los melhor de estar...tendo em conta esta constante mudança que existe...em que nós estamos a viver em que aquilo que era antigamente médio e longo prazo já não existe...portanto o nosso o nosso curto prazo é muito é muito curto mesmo...portanto nós temos que estar constantemente à procura de informação...temos de estar sempre constantemente atualizados e essa necessidade...**e isso passa muitas vezes pela solução da formação**...portanto e aí é importante de facto fazer um levantamento de necessidades de formação...é necessário atualizar o nosso plano de formação...**fazer um relatório muitas vezes do próprio plano de formação para nós percebermos o que é que nós demos...o que nos falta dar...qual o caminho onde nós estamos...onde nós queremos chegar** (...)”. (GRH4)

Os aspetos que nestes extratos do discurso considero mais relevantes do ponto de vista da problemática central do Relatório são: todos os entrevistados responderam que há necessidade de dar formação aos seus colaboradores, para além da sua obrigatoriedade, sentem essa necessidade de atualização constante.

Recetividade dos colaboradores em relação à formação

“Sim, os colaboradores frequentam as ações de formação. Quanto à recetividade há de tudo, mas **há mais resistência por parte dos colaboradores mais velhos**, porém, **acabam por já estar habituados pois a formação interna é frequente**, e é realizada em horário laboral ou misto. É a empresa que assume as despesas de formação”. (GRH1)

“É assim a recetividade tem muito a ver muitas vezes com o perfil e com a idade dos colaboradores...ah obviamente que **os trabalhadores mais velhos...muitas vezes temos essa dificuldade em convencê-los a fazer formação**...que dizem ‘ai já estou muito velho para fazer formação’”. (GRH2)

“**A formação fora do horário de trabalho é um bocadinho mais difícil mas conseguimos**...muitas vezes conseguimos...se for formação em contexto de trabalho ou no horário de trabalho não é? ah já não temos tanto essa dificuldade...como é óbvio isso é perfeitamente compreensível mas nem sempre nós conseguimos dar formação dentro do horário de trabalho porque pronto...no fundo a empresa não pode parar ah **mas normalmente conseguimos convencer todo o público-alvo dessa dessas ações de formação que pretendemos realizar**”. (GRH2)

“**Ao início houve mais resistência**...houve mais resistência mas no fundo conseguimos que a formação se tornasse uma coisa natural não é? fosse algo natural para eles...”. (GRH3)

“**É mais complicado é mas depois houve adesão**...depois houve adesão não é? porque no fundo também **tentamos a formação ser dada em horário laboral uma parte e outra parte no horário pós-laboral**...portanto **tentamos conciliar também a vida deles** né? a formação às vezes pode ser um constrangimento e eles vão ajustando a vida não profissional à vida...”. (GRH3)

“Completamente...eu acho que isso é...os colegas veem a formação não como uma perspetiva de muitas vezes...não sei nas outras empresas mas...nem quero falar tão pouco...não tenho essa perceção mas se calhar aquela ideia que nós às vezes aprendemos ou vimos que **as pessoas muitas vezes não estão recetivas à formação**...vão com um certo desagrado...**aqui não se passa nada disso**...pelo contrário...as pessoas reveem a necessidade na formação até porque a própria seleção como é feita as pessoas para ir frequentar essas formações vai muito de encontro à formação e à função que a pessoa desempenha...desempenha cá dentro...portanto e **as pessoas veem isso sempre como uma mais valia**...portanto e **gostam e procuram e querem e muitas vezes são as próprias pessoas que em alguns casos que também aconselham ou sugerem às chefias para se atualizarem**...os conhecimentos...”. (GRH4)

“É boa...primeiro eles têm que fazer porque **é obrigatório** realmente **mas** não é essa a questão...a formação...**o dia à dia é uma formação**...”. (Empresário)

“Quando se fala ações de formação ah específicas...muitas vezes vai-se a essas formações ah porque é um requisito legal e já se sabe aquilo tudo mas tem que se fazer...outras vezes são áreas novas e também é preciso evoluir e procura-se esses cursos novos...mas...depois...portanto também há lá dois formadores destas áreas...portanto...mas é a evolução...evolução portanto conhecimento...está sempre associado ah à formação e à pesquisa e tudo isso portanto...agora cursos específicos de formação temos que tirar”. (Empresário)

Os aspetos que nestes extratos do discurso considero mais relevantes são: a recetividade dos trabalhadores relativamente a frequentar ações de formação, no geral, é positiva. Os entrevistados referem que os mais jovens são mais recetivos e os mais velhos são mais resistentes, mas que acabam por aceitar e frequentar a formação. É mencionado que os trabalhadores mais velhos estão menos dispostos a frequentar formação fora do horário laboral, particularmente, porque têm vidas mais

preenchidas do que um jovem solteiro e sem filhos, por exemplo. Para além disso, é referido que, devido fator idade, acham que já sabem o suficiente e dessa forma não se mostram interessados em aprender coisas novas. É de salientar que todos os entrevistados referiram que, nas suas empresas, há formação e que existem casos em que são os próprios colaboradores que sugerem às chefias, para poderem atualizar os conhecimentos.

Investimento na formação

“Desde 2013 que não há financiamento público. A empresa até organizou um workshop para os colaboradores onde mostram tudo o que se faz na fábrica, os passos e procedimentos todos até se chegar ao produto final, para que pessoas de áreas diferentes saibam para além do seu trabalho, o que os colegas fazem”. (GRH1)

“Normalmente a empresa investe...ou investe na formação ou através de formação financiada mediante protocolos com entidades formadoras...ou através do desenvolvimento de projetos de formação profissional...”. (GRH2)

“A formação é paga pela empresa”. (GRH3)

“Depende...ou é a própria empresa...se tiver a ver com as necessidades da empresa...se for como revalidações de certificados de competências é a própria pessoa...”. (Empresário)

Os aspetos que nestes extratos do discurso considero mais relevantes do ponto de vista da problemática central tratada na componente teórico- investigativa do Relatório são: os cinco entrevistados responderam que é a própria empresa que assume todos os custos com formação, a não ser que algum colaborador queira tirar alguma formação muito específica para enriquecimento pessoal, nesse caso já é por conta do próprio trabalhador.

4.3.2.Gestoras de formação:

Renovação geracional

“Há necessidade de jovens para o setor... nós já identificamos isto há mais de uma década não é? quase há vinte anos que estamos a trabalhar a esse nível”. (GF1)

“Dentro de dez anos quinze anos temos a maioria dos trabalhadores reformados não é? e por isso é preciso também fazer esta passagem”. (GF1)

Os aspetos que nestes extratos do discurso considero mais relevantes são: mais uma vez, é reconhecida a necessidade de jovens para o setor têxtil e do vestuário. Quando a GF1 refere que estão

a trabalhar a esse nível há vinte anos, significa que têm vindo a desenvolver parecerias com as empresas do STV, onde recrutam e formam jovens técnicos especializados, através de cursos como os CET, por exemplo.

Importância dos cursos de especialização tecnológica (CET) para o mercado de trabalho e para a modernização da ITV

“São bastante importantes as empresas realmente (...) nós **temos praticamente todos os dias contactos de empresas que pretendem admitir jovens qualificados e com os perfis associados aos nossos cursos...** infelizmente neste momento não conseguimos dar resposta à maioria dos pedidos porque aquilo que acontece é que **existem as vagas** de emprego **mas não existem jovens formados** porque **desde dois mil e catorze que não há financiamentos** para o desenvolvimento dos Cursos de Especialização Tecnológica...**com o Portugal 2020 claramente até ao momento não tem sido uma aposta...**”. (GF1)

“Nós temos tido muito **sucesso na integração dos jovens que frequentam os nossos cursos...** a **taxa de empregabilidade é muito elevada** e também as oportunidades para eles têm sido muito boas porque em regra **têm conseguido progredir dentro das empresas** e por vezes até há alguma concorrência entre a empresas e saem de uma empresa para irem trabalhar para outra porque têm uma oportunidade de trabalho mais valorizada...seja ao nível do salário... da função que vão ocupar... por isso a esse nível é positivo”. (GF1)

“Os CET são cursos de dupla certificação permitindo terminar o ensino secundário (para os jovens que têm o 11^a ano completo e inscrição no 12^o Ano) e atribuindo o nível V de qualificação. Os CET têm como objetivo a preparação de quadros intermédios para a indústria, possibilitando o prosseguimento de estudos numa universidade. O objetivo é **preparar jovens com as competências necessárias para o mercado de trabalho, capazes de desempenhar funções especializadas, de forma autónoma**, tendo por base o conhecimento adquirido ao longo do curso, e **capazes de promover a inovação tecnológica nas empresas, quer do produto quer dos processos**”. (GF2³⁰)

Os aspetos que nestes extratos do discurso considero mais relevantes são: é referido pela GF1, que praticamente todos os dias recebe contactos de empresas que procuram admitir jovens com perfis associados aos cursos de especialização tecnológica (CET). Contudo, desde 2014 que não há financiamento para estes cursos. Portanto, existem vagas no setor, mas não existem jovens formados no momento. A GF2 refere que estes cursos são importantes para o mercado de trabalho devido à especialização que dão, permitindo adquirir as competências necessárias para o mercado de trabalho. Para além de que são cursos de dupla certificação, permitindo terminar o ensino secundário e atribuem o nível V de qualificação e, ainda possibilitam o prosseguimento de estudos numa universidade.

³⁰ Entrevista via e-mail. A entrevistada, por motivo de muito trabalho, não pode comparecer à entrevista presencial com gravação áudio. Não respondeu a todas as questões presentes no guião.

Diferença entre os cursos de especialização tecnológica (CET) e outros cursos de ensino profissional e de pós-secundário

“De facto por um lado o já ser pós-secundário não é? à partida os alunos também já têm um determinado nível de preparação... aliás cada vez há mais licenciados também a procurar os CET porque eles também os podem frequentar... depois **distingue-se dos outros cursos exatamente por uma forte vertente científica mas também tecnológica...** o facto de ter **professores da Universidade do Minho a assegurar** não é? a componente teórica e científica depois de também ter formação prática com equipamentos adequados e profissionais com muita experiência aqui no CITEVE... isso é sem dúvida uma mais valia... e o que os distingue porque no fundo nós não temos professores carreira nós temos **profissionais que conhecem os problemas do dia a dia das empresas novos desafios que atuam no mercado nacional e internacional...** têm uma experiência muito grande...e são estes profissionais que também têm competências pedagógicas que asseguram a formação e eu acho que é isso que faz a diferença... não desvalorizando claro os outros profissionais... mas o facto de se estar a trabalhar no terreno isso é muito positivo porque o que se passa aos alunos é uma experiência concreta não é? um contacto diferente com as empresas”. (GF1)

“Os CET são **cursos com um cariz orientado para a área técnica**, para o **saber fazer**, mas **assente numa componente científica**. Um dos **fatores diferenciadores dos CET relativamente aos cursos profissionais** é o **corpo docente desta tipologia de formação**, essencialmente **composto por docentes da universidade e por formadores do centro tecnológico**, formadores com uma relação de grande proximidade às empresas. Mais uma vez reforço que a possibilidade de ter **formadores próximos da indústria permite preparar técnicos mais capazes e mais ajustados às necessidades da indústria portuguesa**. Por outro lado, os CET realizam-se em parceiros da AFTEBI com instalações adequadas à área do curso. Os CET da área têxtil realizam-se no CITEVE porque é a entidade com melhores laboratórios e oficinas na área têxtil. Os alunos têm a possibilidade de manusear, experimentar os vários equipamentos que vão encontrar na indústria o que enriquece a formação e a preparação dos jovens”. (GF2)

Os aspetos que nestes extratos do discurso considero mais relevantes são: é referido que o que faz os cursos de especialização tecnológica (CET) serem tão procurados, é a sua forte componente prática que dota os formandos que os frequentam para o saber fazer. Porém também possuem uma componente científica que lhes dá as bases teóricas necessárias para o exercício da função. São cursos que são lecionados, quer por formadores com uma vasta experiência na ITV, quer por docentes universitários, e é o corpo docente destes cursos que é um dos fatores diferenciadores dos CET em relação a outros cursos profissionais. Esta combinação leva a crer que estes cursos são os mais ajustados às necessidades da ITV.

Contributo dos cursos de especialização tecnológica (CET) na renovação de quadros na ITV

“Têm dado um **contributo muito importante... ainda assim insuficiente...** ou seja **era preciso desenvolver mais cursos porque é necessária esta renovação de quadros...** se nós **temos grande parte dos profissionais que trabalham na indústria têxtil a sair do setor** não é? porque muitos estão a aproximar-se da idade da reforma... **é preciso integrar novos quadros** por outro lado face aos desafios que hoje as empresas têm não é? que têm de produzir produtos com valor acrescentado diferentes com uma forte componente de investigação e desenvolvimento... cada vez mais a área do I&D é uma aposta das empresas portanto é necessário recrutar quadros com este perfil quadros qualificados... não é sempre

necessário por exemplo... **também é de valorizar os quadros superiores e as empresas também precisam de engenheiros têxteis**... em algumas situações mas ao nível destes quadros há uma grande necessidade e para muitas funções não é necessária a licenciatura... portanto e há sempre a possibilidade de as pessoas fazerem um CET... progredirem... fazerem a licenciatura também e ir crescendo dentro da empresa... e nesse sentido eu acho que para a renovação dos quadros que é um problema que o setor tem... porque é mesmo um problema... e **por exemplo na Beira Interior este problema é muito grave porque a maioria das chefias dentro de cinco ou seis anos está na idade da reforma**... e quem é que vai substituir estas pessoas? estes encarregados não é? estas pessoas que têm um papel tão importante dentro das empresas”. (GF1)

Os aspetos que nestes extratos do discurso considero mais relevantes são: a GF1 refere que os CET têm um papel muito importante na renovação de quadros da ITV, mas ainda assim insuficiente. E chama a atenção para a importância de desenvolver mais cursos porque é necessária esta renovação de quadros. Para além disso, referiu a preocupação com o caso das empresas na beira interior, pois para além de se conseguir atrair jovens para o setor, há a difícil missão de atrair jovens para longe das grandes cidades do litoral de Portugal.

4.3.3. Antigos alunos dos cursos de especialização tecnológica do CITEVE:

Renovação de gerações na ITV

“Acho muito interessante e vantajosa na medida em que nos **permite trocar ideias e desenvolver os nossos conhecimentos**, assim como **aprender e ensinar**”. (A1³¹)

“É aquela dos meninos virem substituir os mais velhos? **acho muito bem**... não acho que as pessoas devam ser corridas dos seus empregos como é lógico... porque **não acho que um senhor que ainda não está na idade da reforma deva ser corrido para entrar um jovem como é lógico**...”. (A2)

“Eu acho que é importante sem dúvida... primeiro **traz-nos energia nova às empresas** e como cada vez mais independentemente de estarmos ou não a falar da têxtil... todos nós em qualquer área **precisamos de ideias novas... de vontade... de mudanças**... eu acho que é importante...”. (A3)

“Sim... mas isso... isso **eu acho que é como uma equipa de futebol** não é? **convém contratar pessoas novas enquanto as pessoas velhas já estão**...”. (A4)

“É assim... eu acho que **os mais novos apostam mais em tecnologia**... as **pessoas mais velhas têm mais o conhecimento técnico**... por isso eu **acho que se podem ajudar mutuamente**”. (A5)

Os aspetos que nestes extratos do discurso considero mais relevantes são: de uma forma generalizada, a opinião dos antigos alunos relativamente à renovação de gerações, demonstra uma descontração e naturalidade no discurso de uma situação que é inevitável. São da opinião de que ambas

³¹ Entrevista via e-mail. A entrevistada, por motivo de muito trabalho, não pode comparecer à entrevista presencial com gravação áudio.

as gerações podem trabalhar juntas a aprender e a ensinar. Os jovens com as suas ideias inovadoras e conhecimentos de novas tecnologias, e os trabalhadores mais velhos com a sua experiência e técnica.

Medidas propostas

“Eu dou-lhe um exemplo (...) na empresa onde eu estava havia um senhor que é o diretor financeiro...e o diretor financeiro tem sessenta e seis anos portanto já ultrapassou a idade da reforma...uma pessoas com cinquenta e nove anos já não vai sair daquela empresa...mas já não vai ficar ali mais dez...há mais de dez anos devia-se ter colocado um jovem ao lado dele acabado de formar para crescer ali dentro daquela empresa porque esse senhor é a cara da empresa onde eu estava para os Bancos (...) todas as empresas têm de ser financiadas não é? quando é preciso tratar de um financiamento...ou é preciso tratar de uma situação qualquer...ele é a cara da nossa empresa...ele tem aquela postura perante o Banco que trabalham há mais de trinta anos juntos e as pessoas sabem que se ele fizer um acordo ele vai cumprir...é uma pessoa válida e capaz...quando ele for embora vão colocar uma criança com vinte e poucos aninhos a sair de um curso...completamente inexperiente ali não é? ou vão buscar uma pessoa com quarenta e muitos anos com vícios de outro lado qualquer...estamos a falar de coisas que na minha opinião não são a melhor (...) **o melhor seria há vinte anos atrás ou há dez anos atrás pegarem num jovem e colocarem-no ali mesmo não ganhando tanto como um bom diretor financeiro mas a progredir na carreira de forma a que um dia o senhor responsável diga ‘eu hoje não vou a esta reunião...tu vais e representas-me’ e seja exatamente a mesma coisa estar um ou estar o outro...porque ele...porque toda a gente saberia que aquela pessoa é um pupilo...foi encaminhado”**. (A2)

“É difícil...ou seja **se pusermos um estagiário ao lado de uma pessoa dessas** ele não vai...**não vai ensinar nada**...eu tenho uma experiência...uma história que me contaram e que eu acredito ser verdadeira...”. (A3)

“(...) não ajudam...e **não nos contam nada acredite**...é assim sabe como é que aprendi alguma coisa dentro da empresa onde estou? com quem trabalha diretamente comigo (...) **temos de ser tipo ratos** ou seja **irmos lá e dizer-lhes a eles que eles sabem fazer**...e depois **aos bocadinhos eles vão-nos dizendo como é que a coisa funciona...**”. (A3)

“Pronto...**ideias novas...sangue novo é preciso**...e depois há uma partilha de experiências e conhecimentos não é? (...) porque aquilo que se traz da Universidade é pouquinho...é que depois na prática lá está...é que na teoria isto faz-se assim...mas depois na prática não se faz nada disto...não estou a dizer que não se faz tudo...há coisas que se fazem mas outras não se fazem não é? e acho que realmente **é importante pôr a jogar os mais velhos...ou os mais novos juntamente com os mais velhos**...é importante...**assim é que eles crescem e ganham experiência** claro...”. (A4)

Os aspetos que nestes extratos do discurso considero mais relevantes do ponto de vista da problemática central do Relatório são: assim como os gestores de RH, os antigos alunos dos CET também são da opinião de que se deve colocar as duas gerações a trabalhar juntas durante um determinado período de tempo antes da passagem à reforma do trabalhador mais velho para que, efetivamente, haja essa passagem de conhecimento. Porém, um dos entrevistados é da opinião de que há casos em que os trabalhadores mais velhos não estão dispostos a passar o seu *know how* para um recém-chegado à empresa.

A contribuição dos cursos de especialização tecnológica (CET) para a renovação de quadros técnicos na ITV

“Penso que são uma **boa opção para quem não tenha possibilidades para ir para a universidade** e acho que são mais práticos, **o que nos permite ficar mais "capazes" quando ingressamos no mercado de trabalho**”. (A1)

“O curso do CITEVE não foi fácil porque tive muito azar com a turma que me calhou...eram muito miúdos...e eles...como qualquer miúdo não tinham muito bem definidas as prioridades...”. (A2)

“Eu durante o meu percurso aprendi muito...cimentei...porque eu achava que sabia algumas coisas mas quando alguém questionava eu não tinha segurança nenhuma para dizer é assim...é assim porque eu sei mas não é assim porque eu aprendi...é assim que eu vi...e isso fazia-me muita confusão...**com o curso eu consegui cimentar e saber porquê que era assim e hoje em dia se alguém me disser alguma coisa contrária àquilo que eu sei eu tenho segurança para dizer que não e provar porque é que não...**”. (A2)

“Olhe...**os CET eu acho que deviam de haver mais muito sinceramente**...isto é a minha opinião pessoal...”. (A3)

“(...) acho que realmente o CET se for encarado por parte dos formandos...for encarado com vontade...determinação e realmente vontade de querer aprender mais ah acho que funciona não é? acho que funciona mesmo e aliás acho que todos os meus colegas que estiveram aqui a estagiar ou seja que estiveram aqui a tirar um curso comigo...acho que quase todos eles...porque aqueles que concluíram o curso...éramos vinte salvo erro...e terminaram o curso onze...onze...**desses onze acho que todos eles estão a trabalhar**...portanto ah por experiência própria...por conhecimento de causa não é? **acho que realmente as coisas funcionam...**”. (A4)

Os aspetos que nestes extratos do discurso considero mais relevantes são: os antigos alunos dos CET, são todos da opinião de que vale a pena ingressar nestes cursos, nomeadamente, pela forte componente prática do curso e pela elevada taxa de empregabilidade.

Opinião sobre a qualidade dos serviços prestados pelo CITEVE

“**Acho que nos dá as bases para sermos bons profissionais**, só temos de saber agarrar as oportunidades e darmos o melhor de nós”. (A1)

“O meu olhar sobre o CITEVE é que **qualquer pessoa que me pergunte se eu aconselho a vir cá...definitivamente é a melhor coisa que podem fazer...**”. (A2)

“Olhe eu costumo dizer a todos eles que lhes agradeço imenso porque sem dúvida que **foram eles que me impulsionaram a conquistar o que conquistei...foi graças a eles que eu fui para a empresa que fui** (...) mas também graças aqui a toda a equipa que acabou por me ajudar...mesmo no estágio eu tinha que fazer determinadas coisas e a minha engenheira fazia-me pedidos e propostas para eu ser melhor e às vezes mesmo tendo os equipamentos na empresa e para não demonstrar aos meus colegas que eu já era engenheira...eu tive que vir fazer trabalhos aqui ao CITEVE e eles estiveram sempre disponíveis para me ajudar a fazer os trabalhos...obviamente que eram trabalhos relativamente básicos e que eu conseguiria facilmente fazê-los mas sem o CITEVE não os faria perceber? portanto...”. (A3)

“**Acho que o CITEVE tem muito para dar (...)** como formação **tem muito para dar (...)** **acho que é um mestre na área não é? é um conselheiro para muitos produtores e fabricantes na indústria**”

têxtil e tem muito para dar (...) esta zona sem o CITEVE não seria a mesma coisa não é? porque **o CITEVE tem renome nacional e internacional na área têxtil** (...) o CITEVE consegue transportar também todos os seus clientes ah para um novo mundo...para abrir portas não é? ...esta zona precisava realmente de uma entidade assim que permitisse ah dar-lhes conhecimento...atualizações...esclarecimentos na área...na área que precisam porque realmente **não existe outra a nível nacional**...é única quanto a esta matéria não é?”. (A4)

“ai o CITEVE...**o CITEVE para mim foi e é uma segunda casa**...ah eu fui muito bem acolhida...**fui muito bem formada e foi graças ao CITEVE que eu tornei a ingressar num trabalho**...no mercado de trabalho...”. (A5)

Os aspetos que nestes extratos do discurso considero mais relevantes são: em relação ao que dizem sobre a qualidade dos serviços prestados pelo CITEVE, a opinião é unânime, e todos tecem rasgados elogios ao CITEVE. Nota-se muita gratidão nos seus discursos pela oportunidade que o CITEVE lhes deu, ao ter impulsionado as suas carreiras profissionais.

Comentário global sobre o estudo empírico

Penso ser pertinente elaborar um comentário crítico, de conjunto, com opinião própria, sobre as opiniões e perspetivas dos entrevistados. **Atendendo à crise económica e financeira que atingiu Portugal a partir de 2008**, e consequente elevada taxa de desemprego, seria de esperar uma grande abundância de mão de obra disponível para trabalhar no setor têxtil e do vestuário português. Todavia, o estigma de **baixos salários** praticados no setor **afastou os jovens desta área** que procuraram alternativas em setores mais atrativos e com melhores remunerações e condições de trabalho. Esta situação originou uma **carência de mão de obra jovem especializada no setor** e, conseqüentemente, levou a uma preocupação, por parte de empresários e de gestores de recursos humanos ligados ao setor, em **atrair substitutos de trabalhadores experientes que em poucos anos passarão à idade de reforma**, para profissões como tintureiros, tecelões, costureiras, entre outras. A atração e captação de jovens técnicos especializados e qualificados passou, então, a ser **um dos principais desafios impostos à gestão de recursos humanos no setor têxtil e do vestuário português**, como podemos apurar nos discursos do primeiro conjunto de entrevistados.

Um outro tópico abordado nas entrevistas realizadas aos gestores de recursos humanos e ao empresário foi a questão das estratégias adotadas pelas suas empresas, de forma a atrair e a reter colaboradores no STV. De modo a **atrair profissionais para a área têxtil e do vestuário**, para além da **procura junto de centros de formação e de centros de emprego**, há cada vez mais a **aposta no recrutamento através das redes sociais**. Um dos gestores, referiu que, em conjunto com o departamento de *marketing* da empresa, estão a adotar novas formas de recrutamento em plataformas

muito utilizadas por jovens, que é o caso do *Facebook*. Para além do *Facebook* existe uma rede social ainda mais utilizada para a procura e a oferta de emprego, o *LinkedIn*, que é uma rede social profissional direcionada para candidaturas a ofertas de emprego, para estágios profissionais, para criar contactos no mundo do trabalho e para os empregadores poderem analisar os mais diversos perfis, e é cada vez mais utilizado no recrutamento de jovens, sobretudo, recém-licenciados ou recém-mestres. No que se refere à **retenção de colaboradores nas empresas**, para além da adoção de **políticas salariais atrativas**, da aposta em **formação interna**, da **progressão de carreira** e de **protocolos com entidades ligadas à área da saúde**, que foram mencionadas nas entrevistas realizadas, a gestão de RH deve possibilitar a flexibilidade nos horários de colaboradores que, para além de trabalhar, também estudam, isto é, motivá-los a aumentar as suas qualificações. Outro fator que considero importante na retenção de um colaborador e que não foi mencionado por nenhum dos gestores de RH (para além do reconhecimento através de um incentivo financeiro), é o reconhecimento do trabalho dos colaboradores por meio de um elogio ou de um discurso motivador/incentivador. Se um colaborador tiver um bom desempenho na sua função, cabe às chefias valorizar essa dedicação e, por vezes, basta um elogio, pois um elogio pode ser uma motivação até maior do que um incentivo financeiro. As empresas não se podem esquecer que trabalhadores motivados e felizes no seu local de trabalho são muito mais produtivos.

Relativamente aos **perfis profissionais que procuram**, pode-se verificar nas entrevistas realizadas, que são **perfis para a área produtiva/operativa**, desde tecelões, costureiras, tintureiros, técnicos de manutenção, técnicos de laboratórios, e controladores de qualidade. **Todos estes perfis referidos vão ao encontro do que os cursos de especialização tecnológica (CET) oferecem.** A ITV carece de quadros técnicos e, sendo Portugal considerado um “país de licenciados”, é esperado que os quadros médios e superiores já estejam bem estruturados nas empresas. O problema é realmente na área produtiva, e existe uma carência reconhecida pelos entrevistados de jovens com qualificações técnicas para o desempenho de funções nessa área. Contudo, apesar de ser reconhecida a falta de mão de obra jovem na ITV, as respostas dos entrevistados relativamente às estratégias adotadas nesse sentido, são positivas. O problema da renovação de quadros no setor, colocado pela acompanhante de estágio na instituição, logo numa fase inicial do estágio, em que as empresas do setor têxtil e do vestuário procuravam junto do departamento de formação do CITEVE, constantemente, jovens técnicos qualificados para trabalhar na indústria foi reconhecido, como já foi referido. Contudo, os **gestores de RH** e o **empresário** apresentam uma **atitude positiva** em relação a esse assunto, sobretudo, porque admitiram que **já estão a trabalhar nesse processo de substituição de colaboradores há**

algum tempo. Deste modo, confirmaram que sim, que **é realmente necessário atrair jovens quadros qualificados para o setor,** mas **não veem esta renovação nas suas empresas como um problema grave.** Esta atitude positiva por parte dos entrevistados evidenciou um certo individualismo no sentido em que, nas suas empresas, o problema está a ser resolvido. Porém o problema da renovação de quadros trata-se de uma questão preocupante, de conjunto e a nível nacional. Como foi referido, têm adotado estratégias de *mentoring/coaching*, em que colocam um colaborador **jovem a trabalhar em conjunto com o colaborador mais experiente durante um determinado período de tempo,** de forma a que haja, efetivamente, essa **passagem de conhecimento** e, dessa forma integrar o colaborador mais jovem nos quadros da empresa para que um dia possa desempenhar as funções do trabalhador que irá sair sem dificuldade. Esse processo de trabalho em conjunto entre gerações pode nem sempre correr como o esperado. Como referiu uma antiga aluna dos CET na sua entrevista, nem sempre os trabalhadores mais velhos têm boa vontade ou disposição para ajudar um recém-chegado à empresa. De facto, podem existir situações em que um colaborador mais velho ainda tenha alguns anos de trabalho até atingir a idade da reforma ou, por outro lado, até queira permanecer na empresa após a idade da reforma e, desse modo, o sentimento de receio em transmitir todo o seu *know how* ao colaborador mais novo e que este lhe “tire” o posto de trabalho. Cabe aos gestores de RH procurar solucionar da melhor forma este tipo de conflitos entre gerações para que não se crie um mau ambiente de trabalho dentro das empresas ou um obstáculo à implementação das estratégias de renovação de quadros.

Quanto aos antigos **alunos dos CET,** todos foram **casos de sucesso** no que se refere à inserção no mercado de trabalho. Frequentaram estes cursos direcionados para a área têxtil e do vestuário, **realizaram estágios em empresas do setor,** e **integraram os quadros dessas empresas** ou em outras empresas, em alguns casos. Todos estes cinco antigos alunos **progrediram na carreira** e sentem-se felizes com o seu percurso profissional, daí a gratidão e rasgados elogios, presentes nos seus discursos relativamente ao CITEVE, que consideram como o impulsionador das suas carreiras. Tudo isto, demonstra a eficácia destes cursos, com uma **elevada taxa de empregabilidade** como também foi referido nas entrevistas e daí a preocupação por parte das gestoras de formação pelo facto de que já **não houve financiamento para os CET entre 2014 e 2017.** A crescente procura por profissionais com perfis criados por estes cursos, a necessidade que as empresas têm em rejuvenescer as suas equipas, a grande preparação técnica e científica que estes cursos dão e sua elevada taxa de empregabilidade que ronda os 95%, deveriam ser motivos suficientes para serem abertos e

disponibilizados todos os anos cursos como os CET. Porém, como referiu uma das gestoras de formação, **com o Portugal 2020 não têm sido uma aposta**. Já estiveram em calendário de candidaturas várias vezes, iriam abrir candidaturas em setembro de 2016, mas os prazos não foram respeitados e não se lançou o concurso e, como tal, **não é possível apresentar estes cursos sem ser financiados porque são cursos de longa duração**. Para além de que é muito difícil para estes jovens comportarem com os custos destes cursos. No entanto, parece que a **aposta em CET regressou**, porque **no final de 2017 irão abrir cursos de especialização tecnológica na área têxtil e do vestuário**, sendo que **dois deles estarão disponíveis no CITEVE em novembro**. Atualmente, a **aposta** também é direcionada para os chamados **Cursos Técnicos Superiores Profissionais (TeSP)** que são lecionados em Institutos Politécnicos. O corte de financiamento para os CET durante mais de dois anos, levou à especulação de que os TeSP seriam os seus substitutos. Se há a preocupação quanto à questão da empregabilidade, tanto para o país como para o setor têxtil e do vestuário português, seria importante a constante aposta em cursos de especialização tecnológica. O facto de se chamar CET ou TeSP é indiferente, portanto, o que é fundamental é dar a qualificação às pessoas e que realmente sirva o mercado de trabalho e resolva um problema de emprego, e **estes cursos têm essa característica de resolver um problema de emprego**. Para além dos CET, se também há uma aposta nos TeSP, então são necessários TeSP na área têxtil e do vestuário, mas para eles serem bem desenvolvidos tem de se criar condições semelhantes às dos CET, em que deve ser garantida qualidade, nomeadamente, do corpo docente, das instalações e infraestruturas. Deve-se pensar na empregabilidade e naquilo que é melhor para as pessoas e no que é melhor para as empresas.

Um tópico fundamental abordado nas entrevistas realizadas é a **importância da formação** para as empresas. Os quatro gestores de RH e o empresário referiram essa importância e **necessidade constante de dar formação aos colaboradores**, o que indica que consideram a **formação como um meio para atingir o desenvolvimento e a inovação nas organizações**. Cada vez mais, as empresas reconhecem que para serem competitivas têm de ter colaboradores qualificados e especializados. Para tal, a gestão de RH procura aumentar os conhecimentos, as competências e, conseqüentemente, a escolaridade dos seus trabalhadores, dado os baixos níveis de escolarização da mão de obra do setor têxtil e do vestuário, nomeadamente dos trabalhadores mais velhos. É preciso ter-se em conta que **a formação é importante em ambas as faixas etárias**. Porém, deterioração de algumas capacidades dos trabalhadores mais experientes ou mesmo a falta de competências a nível linguístico ou das TIC, leva a que esta faixa etária precise de constantes atualizações. Desta forma, um

gestor de pessoas de uma empresa tem todo um trabalho de conseguir **integrar os mais novos** e de **adotar estratégias para cativar os mais velhos** que, por norma **são mais resistentes à mudança**. Deste modo, seria uma boa solução conseguir colocar as ações de formação em horário laboral. Muitos colaboradores não estão dispostos a ter formação depois do horário de trabalho porque têm uma vida pessoal para além do trabalho (são casados, têm filhos) e não prescindem desse tempo em família. Para certas situações, há a possibilidade de se recorrer aos trabalhadores mais experientes para dar formação aos mais novos durante o próprio horário laboral e, desta forma, integra-se os mais novos e não se tira tempo com a família aos mais velhos.

O mercado da formação, teve um crescimento nos últimos anos, provocado, por um lado, por questões de obrigatoriedade legal e, por outro lado, pelos fundos comunitários vocacionados para este setor. Hoje, é notório que **o paradigma da formação profissional em Portugal está a mudar**, pois é **através da formação e da preparação dos seus quadros, que os empresários procuram responder aos desafios do setor têxtil e vestuário nos próximos anos**. O que se pretende é que Portugal seja reconhecido pela sua mão de obra qualificada capaz de responder às inovações tecnológicas. Para tal, as empresas, especialmente as de grande dimensão, têm vindo a apostar cada vez mais na componente de formação, onde há lugar para a **troca de saberes e conhecimentos entre colaboradores mais novos e colaboradores mais experientes**. É, sobretudo, através de uma boa política de gestão de recursos humanos que uma empresa se diferencia das restantes, e torna-se necessário mostrar aos empresários que **a maior riqueza de uma empresa é o seu capital humano** e que as pessoas são um fator determinante para o sucesso de uma organização. A captação e fixação de talento nas empresas ainda é um grande problema e é necessário encontrar uma forma de o fazer adequadamente, nomeadamente pela mudança nos processos de recrutamento, que me parecem ser desatualizados pelo facto de que é tudo muito robotizado, demorado e ineficaz. Um gestor de RH consegue tirar maior proveito do que quer saber acerca de um candidato, através de uma entrevista “relaxada” onde, sem se dar conta, o candidato sentindo-se tranquilo e sem pressões, vai falando de todos os seus pontos profissionais. O principal foco não deveria ser apenas em questões técnicas, mas também nas chamadas “*soft skills*” que um candidato possui e na pessoa em si, isto é, no seu carácter e personalidade, nas suas motivações e determinação. É mais vantajoso para uma organização ter um indivíduo com excelentes capacidades humanas e menos capacidades técnicas, pois terá toda uma oportunidade de desenvolver estas últimas se for bem acompanhado, do que uma pessoa com excelentes capacidades técnicas e menos capacidades humanas, que não tenha um bom

relacionamento interpessoal com os seus colegas ou espírito de entreajuda. Isto para salientar que as pessoas fazem uma empresa, mas uma empresa não faz as pessoas.

Em suma, depois de todos os discursos analisados no presente capítulo, em que se apresentou casos de sucesso de antigos alunos que integraram as empresas do STV através dos CET promovidos pelo CITEVE, a procura constante por jovens formados por estes cursos junto da Academia CITEVE, por parte das empresas do setor, e pelo reconhecimento sobre a qualidade dos serviços prestados pelo CITEVE ao nível da formação, posso concluir que **os dispositivos de formação de recursos humanos do CITEVE contribuem para a modernização e competitividade global da indústria têxtil e do vestuário portuguesa**, caso contrário, os discursos destes atores chave não seriam tão positivos no que se refere ao papel do CITEVE no reforço à competitividade da ITV.

Capítulo V - Atividades de Colaboração e Aprendizagem

A componente prática do estágio consistiu num processo de aquisição e consolidação progressiva de competências, saberes e atitudes num contexto real de trabalho. O estágio desenrolou-se ao longo de sete meses (realizei 20 horas semanais de estágio ao invés de 15 horas) tendo, por isso, terminado mais cedo, mas sendo cumpridas as 450 horas de estágio na instituição. Enquanto estagiária assumi responsabilidades e atividades relacionadas com a gestão da formação. O inventário que se apresenta em seguida identifica e diferencia, através de uma categorização, as atividades mais significativas desenvolvidas no âmbito do estágio.

5.1. Inventário de atividades

a) Apoio à formação

- a.1.) Apoio na preparação de sala para uma ação de formação;
- a.2.) Apoio na introdução e preenchimento de dados dos formandos na base de dados Excel;
- a.3.) Apoio na verificação e correção de dados relativos a formandos na base de dados Excel;
- a.4.) Introdução e balanço dos resultados de dados estatísticos relativos a inquéritos de avaliação de uma ação de formação na base de dados Excel;
- a.5.) Apoio na gestão do *backoffice* do *website*: alterações de texto; alterações de conteúdos de cursos; criar conteúdos; conferir os números de contribuinte de formandos e de empresas; conferir inscrições; criação de manuais de utilizador para as empresas e para o utilizador individual; verificação de faturação de ações de formação;
- a.6.) Apoio na preparação e elaboração de inquéritos online a empresas através plataforma *Lime Survey*;
- a.7.) Apoio na gestão da plataforma SIGO;
- a.8.) Apoio na certificação de formandos através da plataforma SIGO;

a.9.) Apoio na elaboração de um *dossier* técnico-pedagógico de uma ação de formação de curta duração;

a.10.) Apoio no processo de encerramento uma ação de formação de curta duração.

Este conjunto de atividades relacionadas com a gestão da formação permitiram-me perceber o funcionamento de um departamento de formação em contexto real de trabalho, os desafios diários de quem lá trabalha, o trabalho em equipa que é realizado e, deu-me ferramentas que serviram para consolidar o meu perfil na área da gestão da formação e recursos humanos.

b) Participação como formanda em ações de formação promovidas pela Academia CITEVE

b.1.) Participação numa formação interna do departamento de formação acerca da gestão da Plataforma SIGO;

b.2.) Participação numa formação interna do departamento de formação sobre a gestão do *website* da Academia;

Estas ações de formação em que participei foram uma mais valia em termos de aquisição e competências com relevância profissional, nomeadamente, porque foi a primeira vez que tive qualquer contacto com a plataforma SIGO e com o *website* de uma empresa.

c) Apoio a projetos europeus Erasmus+³²:

c.1.) PROPULSE+

Este projeto pretende disponibilizar ambientes de aprendizagem adaptados que possam oferecer uma experiência qualitativa baseada no trabalho a grupos prioritários de jovens que abandonaram o percurso escolar e que se caracterizam por estarem numa situação NEET (não estudam, não trabalham

³² Informação sobre os projetos europeus disponível em: <https://academia.citeve.pt/ProjetosInovadores>. Consultado a 5 de julho de 2017

nem estão em formação) bem como aos adultos que enfrentam uma situação de desemprego de longa duração.

c.2.) **Sparkling Grey**

O projeto *Sparkling Grey* destina-se a apoiar as políticas e práticas organizacionais das pequenas e médias empresas (PME) relacionadas com estratégias de gestão da idade, que incentivem a aprendizagem ao longo da vida e facilitem o acesso das pessoas idosas aos REA (Recursos Educacionais Abertos) com o objetivo de prolongar a vida ativa e preparar os processos de reforma ajustados às necessidades e interesses das empresas e dos trabalhadores seniores. Criando uma ponte entre as organizações e os seus trabalhadores seniores, o projeto também usa o potencial da força de trabalho multigeracional para promover ambientes de trabalho amigáveis à idade e para impulsionar a transferência de conhecimento e a aprendizagem intergeracional que beneficia tanto empresas como trabalhadores seniores. O *Sparkling Grey* tem um foco setorial, visando os setores de metal e têxtil, que representam duas das principais indústrias de manufatura na Europa e empregam mais de 6 milhões de pessoas.

c.3.) **Basic Skills**

Basic skills in working life centra-se na crescente disparidade entre a procura por competências e níveis de qualificação na mão-de-obra da indústria. Os grupos-alvo do projeto são trabalhadores com baixas qualificações e que pretendem frequentar formação profissional formal e / ou obter uma certificação. Este projeto, encontra-se especialmente direcionado para as empresas / setores onde a procura por novas habilidades/competências é gerada como resultado de mudanças tecnológicas e / ou novos métodos de produção informatizados. *Basic skills in working life* realizará projetos de formação prática em diferentes setores e empresas, nos diferentes países que compõem a parceria (Áustria, Eslovénia, Itália, Noruega, Portugal e Reino Unido).

c.4.) **Learningtex**

O *Learningtex* pretende desenvolver um curso de *work basic learning* (WBL), com uma abordagem MOOC (*Massive Open Online Course*), baseada num OER (*Open Educational Resource*) sobre tecnologias avançadas para o controlo da qualidade dos têxteis, não só para os trabalhadores têxteis desatualizados, mas também para os trabalhadores inexperientes que acabaram de terminar os seus

estudos. O projeto *Learningtex* aspira contribuir na redução do número de trabalhadores têxteis com qualificações desatualizadas através de um MOOC têxtil, baseado numa metodologia WBL. Espera-se que o projeto também melhore a contratação de mão-de-obra no setor têxtil, especialmente em países com baixas taxas de emprego, como Portugal e Espanha, proporcionando às empresas trabalhadores altamente qualificados para competir com países terceiros

c.5.) **Apoio à candidatura do projeto Texapp**

Foi-me dada a oportunidade de apoiar o processo de candidatura do projeto *texapp*. Para tal, li documentos explicativos, incluindo legislação, sobre o modo de como se processa uma candidatura deste tipo. Realizei várias leituras de conteúdos relacionados com o tema, de modo a poder sugerir ideias inovadoras aos meus parceiros de departamento que trabalhavam nesta candidatura. Fiz pesquisas bibliográficas que fossem de encontro ao tema do projeto e que tivessem conteúdo relevante para se poder incluir na candidatura. Novamente, realizei traduções de documentos e dei apoio na conceção de ideias para a criação de atividades práticas relacionadas com a temática do projeto.

O projeto *texapp* (*Integrated strategy Initiative for Strengthening the Supply of Apprenticeships in Textile Setor*), aborda o tema da aprendizagem no setor da moda, dominado por pequenas e médias empresas e microempresas. O objetivo do *texapp*, é promover e reforçar a oferta de estágios para PMEs e microempresas ativas no setor, através da estreita cooperação entre a *Euratex* (Organização Europeia das Associações Nacionais de Têxtil & Vestuário) e os seus parceiros - membros e afiliados. O pacote de ferramentas setoriais a desenvolver, destina-se a ajudar as pequenas e médias empresas (PMEs) a criar, planear, fornecer e garantir a qualidade dos seus estágios, incluindo a avaliação dos estagiários. O projeto *texapp*, atuará e produzirá ferramentas direcionadas para reunir recursos, compartilhar informações, trocar conhecimentos, desenvolver ideias e aprender com as experiências dos outros.

Considero importante esclarecer que dei o mesmo tipo de apoio ao conjunto de projetos que são aqui referenciados. Para todos estes projetos realizei pesquisas de conteúdos, estudos e recolha de dados sobre as temáticas que cada um dos projetos trata. Elaborei textos descritivos, traduzi documentos de português para inglês e de inglês para português, nomeadamente pelo facto de estarmos a falar de projetos europeus em que tudo é executado através da língua inglesa. Através destas atividades fiz aprendizagens de vários tipos que considero importantes para a minha área de estudos, melhorei o meu inglês técnico, aprendi a trabalhar em equipa e a cumprir prazos de entrega em contexto real de trabalho. Portanto, considero que através do meu envolvimento neste conjunto de atividades consegui adquirir

conhecimentos que não tinha ou que não estavam tão bem consolidados, por isso, entendo que estas atividades contribuíram para a minha formação na área da gestão da formação e dos recursos humanos.

5.2. Estágio: balanço crítico de aprendizagem

O balanço geral das atividades realizadas em contexto de estágio foi positivo em todas as situações, exceto numa, pelo facto de que não surgiu a oportunidade de assistir a uma ação de formação de curta duração, nem de poder acompanhar o processo de abertura de formações modulares, pois até ao início do processo o estágio já tinha terminado. O facto de se tratarem de formações financiadas ao qual dariam início a partir de setembro, pois estavam dependentes do financiamento e das ordens do Estado, não me permitiu participar/observar de forma ativa em todo esse processo. No entanto, para que não ficasse sem perceber todo o processo de funcionamento de uma ação de formação, a minha acompanhante de estágio descreveu-me e explicou-me todos os itens importantes a reter desde a abertura de uma ação de formação até ao seu encerramento. Para que tal ficasse clarificado, apresentou-me um conjunto de documentos e como se elabora um *dossier* técnico-pedagógico, desta forma, tive a oportunidade de reter algum conhecimento acerca deste assunto.

Quanto ao estudo empírico, admito que nem sempre foi fácil. A marcação das entrevistas foi um processo demorado, houve casos em que as pessoas convidadas a participar no estudo não compareceram, e sem aviso prévio. Nem todas as entrevistas foram gravadas, em doze entrevistas nove foram gravadas, porque houve entrevistados que simplesmente não tinham tempo para comparecer presencialmente ou não se sentiam à vontade com a gravação áudio, houve casos de entrevistados que não responderam a todas as questões porque não tinham resposta, ou estavam com muita pressa e não conseguiram responder a tudo, logo, nem tudo corre sempre como planeamos ou idealizamos. O tema deste estudo foi proposto pela minha acompanhante de estágio que solicitou que me focasse na análise da renovação geracional no setor têxtil e do vestuário português através do recrutamento de formação de jovens quadros qualificados para a indústria. Neste tema, destaca-se a grande importância da formação de recursos humanos como suporte para a competitividade da ITV, quer a nível nacional quer a nível internacional. Após a escolha desta temática acabei por me afastar do que é particularmente abordado neste mestrado, que é a avaliação da formação. Deste modo, quando tive os primeiros contactos com o CITEVE no início do mês de outubro de 2016, a minha acompanhante de estágio deu-

me alguns documentos para leitura e análise sobre os CET, de modo a que eu ficasse a conhecer todas as particularidades destes cursos altamente requisitados pelos empresários têxteis, sobretudo por terem uma componente muito prática, o que os diferencia dos cursos mais teóricos lecionados nas faculdades. Também me disse quais seriam os melhores casos para eu entrevistar e as pessoas que eram mais disponíveis, e quais as empresas que tinham recebido esses estágios que poderiam entrar para o meu grupo de entrevistas. Para além disso, fez-me uma contextualização acerca da ITV, das suas potencialidades e fragilidades, e da preocupação em geral, sobre a renovação de quadros.

Cumpri algumas atividades, desde atividades simples a atividades mais exigentes como a participação em projetos europeus em que a instituição era parceira. Como já foi mencionado acima, apoiei cinco projetos europeus resultantes da iniciativa Erasmus+. Num desses cinco projetos, apoiei, ainda que numa fase inicial, na sua candidatura internacional. Esta tarefa de realizar candidaturas não me era conhecida, pelo que tive de ler vários documentos até perceber como é realizado todo o processo e como tudo é extremamente minucioso e exigente. Quanto aos restantes projetos, sinto que foram as atividades que me ocuparam mais tempo e das que mais me ensinaram, nomeadamente, no aperfeiçoamento do meu inglês técnico, na medida em que tinha um nível de inglês razoável/bom em situações do quotidiano/viagens, por outro lado, no que se refere ao inglês técnico da área da gestão da formação e recursos humanos, apenas tinha alguns conhecimentos e estes projetos ajudaram-me a alargar o meu vocabulário e a sentir-me mais à vontade com a língua em contexto real de trabalho. A meu ver foi uma mais valia significativa, tendo em conta que em quase todas as ofertas de emprego na área, dão bastante importância aos conhecimentos em inglês. Aprendi a trabalhar em equipa, e aqui destaco a importância de expormos sempre todas as dúvidas, partilhar ideias e pensamentos, saber ouvir a opinião do nosso superior ou colega de trabalho e aceitar uma crítica como construtiva e não destrutiva. Devido às várias pesquisas e leituras que realizei para estes projetos fiquei a conhecer legislação que não conhecia até então e aprendi novos conceitos que me permitiram perceber melhor como funcionam os projetos internacionais ligados à formação profissional.

No que concerne às atividades relacionadas com a gestão da formação, muitos foram os aspetos positivos que retirei desta experiência. Percebi que o estágio me deu um olhar sobre as realidades, que não podem ser dadas pelo contexto universitário, sendo que em contextos reais de trabalho tendem a ser um pouco mais práticos. Um exemplo prático disso é o facto de na minha licenciatura em Sociologia, e em grande parte das licenciaturas, apenas ter aprendido a trabalhar com o programa SPSS sendo que, no CITEVE e na maioria das empresas, o programa eleito é o Excel que, na minha opinião, é mais simples

de trabalhar que o SPPS, por isso, tive que me adaptar e, com a ajuda da minha acompanhante de estágio, aprendi a trabalhar com este último programa. Não ficando com um nível avançado de *Excel*, fiquei com o suficiente para que no futuro não haja nenhum constrangimento numa situação de primeiro emprego em que possa ser necessário o uso deste programa. O estágio permitiu-me conhecer plataformas que até então o contacto era inexistente, como a *Lime Surveye*, nesta plataforma aprendi a construir inquéritos *online* de raiz que, seriam aplicados, por exemplo a empresas do setor, ou utilizados para outros fins no *website* do departamento. Quanto à gestão da plataforma SIGO, aprendi um pouco de tudo, nomeadamente a certificação de formandos e toda a sua envolvente. No *backoffice* do *website* do departamento apoiei nas mais diversas tarefas, desde alterar conteúdos de cursos, alterar textos, conferir números de contribuinte de formandos e de empresas, conferir inscrições, verificação de faturação, e dei apoio na criação de manuais de utilizador como meio facilitador para os processos de inscrição em ações de formação, para as empresas e para o utilizador individual. Este tipo de tarefas mais rotineiras deu-me responsabilidade no que é a gestão e organização da formação, o que penso ser uma mais-valia para a construção do meu perfil profissional. Por seu turno, a participação em ações de formação relativas à gestão das plataformas, organizadas pelo departamento, foi dos momentos em que me senti mais integrada na equipa, como se lá trabalhasse efetivamente. Foi reconfortante perceber a disponibilidade dos meus colegas em ajudar-me no que quer que fosse, por isso mesmo, um dos pontos mais positivos desta experiência foi sem dúvida as pessoas com quem tive a oportunidade de trabalhar durante estes meses, a forma como me integraram na equipa, o carinho com que me receberam e a disponibilidade para me ouvirem e explicar-me tudo o que fosse questionado da minha parte. Considero que o estágio me deu boas ferramentas para o exercício da função no futuro. Apesar de não ter concretizado uma das atividades que estava estipulada no cronograma de atividades, no caso, assistir a uma ação de formação de curta duração, penso que o estágio foi útil e me fez perceber que quero isto para a minha vida e, por isso, valeu a pena. Adquiri competências profissionais a nível de relacionamento interpessoal com os meus colegas, espírito de equipa e de entreaajuda, responsabilidade, assiduidade, pontualidade e de conhecimentos técnicos que um profissional da área deve saber. Tratou-se de um estágio curricular e, por isso, ainda tenho muito que aprender e muito conhecimento a consolidar, mas penso que com uma oportunidade na minha área de estudos e com a experiência que possa vir a adquirir, consiga ter total capacidade para executar qualquer cargo relacionado com gestão e coordenação da formação e recursos humanos. Através desta experiência de estágio fiquei a conhecer o modo como CITEVE trabalha na dimensão da formação de recursos humanos. No plano metodológico aprendi que entrevistar alguém não é tão complexo quanto parece. No plano teórico pude consolidar

saberes aprendidos durante o primeiro ano de mestrado, aplicando conceitos da área da educação que me foram transmitidos.

Este foi um período muito enriquecedor no meu crescimento pessoal e profissional, com obstáculos que foram muito bem superados, uma vez que a minha acompanhante de estágio apenas pôde acompanhar-me até janeiro por motivos pessoais. Porém, tive o acompanhamento de uma técnica do departamento que muito fez por mim e que continuou o bom trabalho da primeira acompanhante não me deixando sentir, de todo, insegura com a sua ausência. Por isso, posso reforçar mais uma vez que, a grande experiência foi sem dúvida poder trabalhar diariamente com profissionais que estão na área há muitos anos, que me deram conselhos, que me ensinaram, que me questionaram e que me proporcionaram um ótimo período de aprendizagem.

Considerações finais

A indústria têxtil e do vestuário portuguesa é das mais importantes na economia nacional. Como se observou no capítulo I deste estudo, esta foi uma indústria que teve o seu tempo áureo. Mais tarde, com a entrada de países asiáticos como a China, enfrentou uma grande crise que dava como certo o seu desaparecimento. Uns anos mais tarde conseguiu “erguer-se das cinzas” e reinventar-se apostando em produtos de valor acrescentado, em novas tecnologias, na moda e no *design*, na construção de laboratórios, mas, sobretudo, na qualificação e na formação do seu capital humano, mostrando que está ao nível de qualquer outro país. Num mundo onde predomina uma economia global e competitiva, coube às empresas do STV adotarem medidas capazes de responder aos constantes desafios que lhes são impostos, procurando soluções viáveis que lhes permitissem dar continuidade à sua permanência no mundo empresarial. Alcançar vantagens em mercados tão competitivos e imprevisíveis não é uma tarefa fácil, e estas constantes oscilações dos mercados provocaram mudanças na forma como as empresas veem os seus colaboradores, isto é, começou a haver uma maior valorização do capital humano que são os provedores de competências e conhecimentos de que uma empresa carece. Desta forma, observaram-se alterações nos processos de captação e retenção de talentos nas empresas, que passaram a apostar fortemente na formação interna, na política salarial e na gestão de carreiras dos seus colaboradores. A aposta na qualificação dos recursos humanos foi e continua a ser uma das principais estratégias das políticas de gestão de pessoas, nomeadamente pelo facto de que uma empresa, para se manter competitiva tem de trabalhar no sentido de apostar em inovação, nas novas tecnologias, diferenciar-se da concorrência através da qualidade dos seus serviços/produtos e, para tal devem reunir capital humano capaz de mostrar as suas competências transversais e específicas, os seus conhecimentos a vários níveis, e as suas capacidades técnicas, pois ter trabalhadores bem formados e qualificados é uma mais valia, e uma das condições para uma empresa ter sucesso, numa era global e extremamente competitiva. Daí que os recursos humanos são elementos fundamentais na mudança, especialmente em empresas que só pode sobreviver se se tornarem competitivas. Para que tal seja possível, cabe aos gestores de topo a adoção e a implementação de estratégias e práticas de formação e de gestão de recursos humanos que, aliadas à estratégia global da empresa, possibilitam aos recursos humanos capacidade de enfrentarem desafios constantes advindos das flutuações de mercado.

Para além do desafio de formar e qualificar a mão de obra de uma empresa para que esta esteja ajustada a um mercado de trabalho competitivo, a empresas do setor têxtil e do vestuário têm a difícil missão de atrair jovens técnicos especializados para o setor como forma de rejuvenescer as suas

equipas, numa indústria que é conhecida pela sua mão de obra envelhecida e com baixos níveis de escolaridade, tornando-a pouco atrativa para recém-formados que procuram bons salários, boas condições de trabalho, aposta na sua formação, e trabalho num ambiente mais jovem. Como se pode observar no capítulo IV, apresentei a análise dos dados de um conjunto de entrevistas semiestruturadas que realizei a indivíduos ligados ao setor têxtil e do vestuário. Com base nas entrevistas pude perceber quais são os desafios sentidos pelas empresas ao nível da gestão de recursos humanos, o que dizem sobre a renovação geracional, as soluções propostas para fazer face aos desafios, a importância de cursos como os cursos de especialização tecnológica (CET) na preparação técnica de jovens, e o contributo de uma estrutura como o CITEVE no suporte à competitividade das empresas. Das respostas apresentadas, pude reter que há, efetivamente, uma dificuldade em atrair população jovem para um setor que passou por uma fase menos positiva numa altura de crise económica, em que era dado como certo o seu desaparecimento, onde era conhecido pelas grandes horas de trabalho a troco de um salário mínimo nacional, por equipamentos obsoletos e pouco desenvolvidos, por uma fraca aposta na formação dos seus colaboradores, e pela baixa competitividade face aos países asiáticos. Face ao exposto, a ITV teve de reinventar-se e, só a partir da grande crise mundial em 2008, é que direcionou as suas estratégias para as pessoas, percebendo que podiam diferenciar-se da concorrência através de uma mão de obra qualificada. Para tal, era necessário conjugar equipas de trabalho dinâmicas onde, por um lado, tinham trabalhadores experientes com muitos conhecimentos técnicos e, por outro lado, tinham jovens com ideias inovadoras, altamente qualificados em tecnologias e em línguas estrangeiras, e que seriam o “up” desta situação. Foi isso mesmo que foi referido nas entrevistas realizadas, em que a solução para o problema da renovação de quadros seria colocar ambas as gerações a trabalhar em conjunto, durante um determinado período de tempo, possibilitando uma troca de experiências e de conhecimentos. Esta é o ideal/fórmula comum que todas as empresas procuram, pode nem sempre correr como esperam, mas é neste sentido que estão a trabalhar. De forma a atrair e reter recém-formados, os gestores de RH entrevistados mostraram adotar estratégias nesse sentido, desde incentivos financeiros à possibilidade de ascensão dentro da empresa. No geral (exceto o GRH1), todos os entrevistados (incluindo as gestoras de formação e os antigos alunos) consideraram os cursos de especialização tecnológica um importante formador de jovens quadros técnicos que são necessários nas empresas, daí que a parceria que têm com o CITEVE ter corrido bem, pois os jovens chegam às empresas bem formados e preparados para a realização de estágios acabando depois por integrar os quadros das empresas, na maioria dos casos. Todos os gestores de RH referiram que dão formação nas suas empresas e que a receptividade, no geral, é muito positiva, mesmo em pessoas mais velhas com tendência a ser mais resistentes à formação

numa fase inicial, acabam por aceitar e participar nas ações de formação. Um dos desafios na gestão de RH é ajustar cada pessoa às funções certas e aumentar os níveis de escolaridade de trabalhadores mais antigos para que não haja uma disparidade tão grande face aos mais novos. Portanto, pode-se afirmar que há um reconhecimento de que a qualificação dos colaboradores é fundamental, não só na ITV, mas em todas as empresas dos mais diversos setores. No capítulo I (pág. 20), fiz referência ao Plano Estratégico Têxtil 2020 - Projetar o desenvolvimento da fileira têxtil e vestuário até 2020, desenvolvido pela Associação Têxtil e do Vestuário de Portugal (ATP), em que é apresentado um conjunto de medidas que as empresas têm de implementar até 2020 e, a prioridade estratégica é justamente a valorização dos recursos humanos e a produtividade. Por isso é de esperar que as empresas do setor trabalhem no sentido de obterem a colaboração de pessoas competentes, qualificadas e formadas, o que me pareceu, efetivamente, ser o caso das empresas que entrevistei. A formação é decididamente um veículo importante, na inserção profissional, na competitividade das organizações e na transformação de pessoas, num mercado de trabalho cada vez mais instável e competitivo, e num mundo de crise e desemprego.

Em suma, concluo que este relatório de estágio representa um momento importante do meu percurso de formação académico, de muitos anos de trabalho e de estudo. Foi com muitas expectativas que cheguei a este mestrado, numa área que despertava o meu interesse desde o meu primeiro ano da Licenciatura em Sociologia, a da gestão da formação e recursos humanos. Reconheço que estes foram dois anos muito positivos para mim enquanto pessoa e enquanto profissional nesta área, pois sinto que tive um acréscimo de conhecimento e competências. Não foram anos fáceis porque deparei-me com alguns dissabores pelo caminho, mas penso que consegui manter o foco nos objetivos estratégicos associados à realização do estágio, particularmente do ponto de vista da construção e consolidação progressiva de um perfil profissional no campo da gestão de formação de recursos humanos.

Referências Bibliográficas

Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J-P., Maroy, C., Ruquoy, D., Saint-Georges, P. (1997). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Almeida, António José e Alves, Natália (s.d.). A Formação Profissional nas Empresas Portuguesas: entre a tradição e os desafios da competitividade. Estudo exploratório e analítico. Lisboa: Instituto de Educação da Universidade de Lisboa. Disponível em: http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/10575/1/Almeida_A_J_e_Alves_N._2011_.A_FP_nas_empresas_portuguesas.pdf. Consultado a 8 de fevereiro de 2017.

Amado, João (2013). *Manual de Investigação Qualitativa em Educação*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.

Amaral, M. (2011). *A evolução da Especialização Tecnológica da Economia e das Exportações Portuguesas, desde os anos 1960 até ao Momento atual, face a um conjunto de Oportunidades e Desafios*. Dissertação de Mestrado, Universidade Técnica de Lisboa. Lisboa, Portugal.

ATP- Associação Têxtil e Vestuário de Portugal, (2014). *Plano Estratégico Têxtil 2020. Projetar o Desenvolvimento da Fileira Têxtil e Vestuário até 2020*. pp. 22- 42. Disponível em: http://www.atp.pt/fotos/editor2/Plano_Estrategico_2020_ebook.pdf. Consultado a 10 de janeiro de 2017.

Bell, J. (1997). *Como Realizar um Projeto de Investigação*. Lisboa: Gradiva.

Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em Educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.

Boterf, G. L. (2005). *Construire les compétences individuelles et collectives: Les réponses à 80 questiones*. Paris. Éditions D'Organisation. (Tradução: construir as competências individuais e coletivas resposta a 80 questões. Tradutora Maria Dolores Garrido). Porto. Edições Asa.

Brito Júnior, Álvaro F. & Feres Júnior, Nazir (2011). "A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos". *Revista Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais*. 7, 237- 250.

- Caetano, António, & Vala, Jorge. (2007): *A gestão de recursos humanos*. Ed. RH.
- Canário, Rui (Org.) (1997). *Formação e Situações de Trabalho*. Porto: Porto Editora.
- Canário, Rui (1999). *Educação de Adultos Um Campo e uma Problemática*. Lisboa: Educa.
- Canário, Rui (2000). *Educação de Adultos: Um Campo e uma Problemática*. Lisboa: Educa.
- Carvalho, Angelina; Ramoa, Manuela (2000), *Dinâmicas da Formação: recentrar nos sujeitos, transformar os contextos*. Cadernos Pedagógicos, Edições ASA: 1ª edição.
- Carvalho, Manuel (2014, 21 de dezembro). Um quarto de século depois, a indústria têxtil volta a mostrar a sua fibra. *Jornal Público online*. Disponível em:
<https://www.publico.pt/2014/12/21/economia/noticia/um-quarto-de-seculo-depois-a-industria-textil-volta-a-mostrar-a-sua-fibra-1680051>. Consultado a 8 de fevereiro de 2017.
- Ceitel, M. (2007). *Gestão e desenvolvimento de competências* (1ª edição – 2ª reimpressão). Lisboa. Edições Sílabo.
- Chiavenato, Idalberto (1999). *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Editora Elsevier Campus.
- Correia, J. A. (1997). *Formação e trabalho: contributos para uma transformação dos modos de pensar na sua articulação in*. Canário, R. (Org.). *Formação e Situações de Trabalho*. Porto: Porto Editora.
- Costa, J. (2011). *Têxtil e vestuário nacionais com competitividade global*. Portugal Global – Pense Global Pense Portugal. Edição Outubro 2011, Aicep Portugal Global.
- Coutinho, Clara (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática*. Coimbra: Edições Almedina.
- Cruz, Jorge (1998). *Formação Profissional em Portugal: do Levantamento de Necessidades à Avaliação*. Edições Sílabo.
- De Ketele, J.M. & Roegiers, X. (1999), *Metodologia da Recolha de Dados: fundamentos dos métodos de observações, de questionários, de entrevistas, e de estudos de documentos*. Lisboa: Instituto Piaget.

Estevão, Carlos (2001). *“Formação, Gestão, Trabalho e Cidadania – Contributos para uma sociologia crítica da Formação”*. Educação & Sociedade, 77, 185-206. São Paulo: SciELO. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v22n77/7050.pdf>.

Freire, João (2001) – *Sociologia do trabalho: Uma Introdução*. Porto: Edições Afrontamento.

Fuller, Jim; Farrington, Jeanne, 2001. *Da Formação ao Aperfeiçoamento do Desempenho*. Coimbra: Quarteto Editora.

Garrido, Cynthia; Hernández, Maria; Martín, Naiara; Sánchez, Lorena (2009). “Metodología de Investigación Avanzada: La Entrevista”. *Mestrado em Tecnologias da Informação e da Comunicação em Educação*. Madrid: Faculdade de Formação de Professores e Educação da Universidade Autónoma de Madrid.

Giddens, Anthony (1997). *A pesquisa em Sociologia: métodos de investigação*. Sociologia. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Giddens, Anthony (2010) – *Sociologia*. 8.^a ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Gil, A.C. (1999), *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Editora Atlas.

Guba, E. & Lincoln. (1994). *Competing paradigms in qualitative research in N. Denzin & Y. Lincoln, Handbook of Qualitative Research, Thousand Oaks*. CA: SAGE Publications.

Haguette, Teresa (1997). *Metodologias qualitativas na Sociologia*. Petrópolis: Vozes.

Kovács, Ilona (2002) – *As metamorfoses do emprego: ilusões e problemas da sociedade de informação*. Oeiras: Celta Editora.

Lessard- Hébert, M. Goyette, G. & Boutin, G. (1990). *Investigação Qualitativa- Fundamentos e Práticas*. Lisboa: Instituto Piaget.

Lourenço, Teresa Maria da Silva Pinto (2015). *A Importância da Formação Profissional enquanto Investimento em Capital Humano. Relatório de Estágio em Economia Financeira*. Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Disponível em: <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/29695/1/Relat%C3%B3rio%20de%20Est%C3%A1gio%20-%20>. Consultado a 8 de fevereiro de 2017.

- Meignant, A. (1999) *A Gestão da Formação*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Morgado, José Carlos (2012). *O estudo de caso na investigação em educação*. Santo Tirso: De Facto Editores.
- Pereira, Álvaro (2009). *O medo do insucesso nacional*. (1ª ed.). Lisboa: A esfera dos livros.
- Pereira, Álvaro (2011). *Portugal na hora da verdade. Como vencer a crise nacional* (1ª e 3ª ed.). Lisboa: Gradiva Publicações, S.A.
- Portugal deve continuar a ser um país do Têxtil e do Vestuário (2001, 2 de outubro). *Portugal Têxtil online- Jornal Têxtil*. Disponível em www.portugaltexil.com/portugal-deve-continuar-a-ser-um-pais-do-textil-e-do-vestuario/. Consultado a 8 de fevereiro de 2017.
- Pina e Cunha, Miguel *et al.*, (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rodrigues, Ana Cristina Barcelos (2011). *Teletrabalho: a tecnologia transformando as relações de trabalho*. Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Vasconcelos, E. (2006). *Análise da indústria têxtil e do vestuário*. EDIVALUE; [pdf file]. Disponível em www.edit-value/analise-da-industria-textil-do-vestuario.pdf.
- Vaz, Paulo; Agis, Daniel; Dinis, Ana Paula (2014). *Cluster Têxtil e Moda 2020- Estratégia e Ação, ATP*. Disponível em http://www.atp.pt/fotos/editor2/Plano_Estrategico_2020_ebook.pdf. Consultado a 10 de janeiro de 2017.

Referências Documentais

CIME – Comissão Interministerial para o Emprego. (2001) Terminologia de Formação Profissional: alguns conceitos de base III. Lisboa: Direção Geral do Emprego e Formação Profissional.

Observatório do Emprego e Formação Profissional (2003) – Estudos sobre o Impacto das Novas Tecnologias da Informação na criação e supressão de Emprego. Estudos e Análises 23. P. 41-42.

Webgrafia

ANQEP:<http://www.anqep.gov.pt/aaaDefault.aspx?f=1&back=1&codigono=56266141AAAAAAAAAAAAAAA> AAA. Consultado a 21 de setembro de 2017.

ATP: www.atp.pt/gca/index.php?id=18. Consultado a 22 de outubro de 2017.

CITEVE: www.citeve.pt. Consultado a 31 de outubro de 2016.

EUROCLUSTEX:www.euroclustex.com/fotos/editor2/analise_da_industria_textil_e_vestuario_de_portugal_e_galiza.pdf. Consultado a 2 de fevereiro de 2017.

European Commission (2016). Disponível em:

http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2016/cr2016_portugal_pt.pdf. Consultado a 10 de janeiro de 2017.

Portugal 2020. Disponível em: <https://www.portugal2020.pt/Portal2020/o-que-e-o-portugal2020>. Consultado a 10 de janeiro de 2017.

Portugal 2020. Disponível em: <https://www.portugal2020.pt/Portal2020/FAQs-Tema3>. Consultado a 10 de janeiro de 2017.

Glossário

Competência: “Conjunto estabilizado de comportamentos a nível cognitivo, psicomotor ou afetivo, que habilitam o indivíduo para realizar uma atividade, uma função ou uma tarefa específica.” (CIME, 2001)

Diagnóstico de necessidades de formação: “Detecção de carências, a nível individual e/ou coletivo, referentes a conhecimentos, capacidades e comportamentos tendo em vista a elaboração de um plano de formação.” (CIME, 2001)

Educação de Adultos: “Todos os tipos e formas de ensino ou de formação dirigidas àqueles que deixaram a educação formal em qualquer nível e entraram na vida ativa e/ou assumiram responsabilidades de adultos.” (CIME, 2001)

Formação: “Conjunto de atividades que visam a aquisição de conhecimentos, capacidades, atitudes e formas de comportamento exigidos para o exercício das funções próprias duma profissão ou grupo de profissões em qualquer ramo de atividade económica.” (CIME, 2001)

Formação Contínua: “Formação que engloba todos os processos formativos organizados e institucionalizados subsequentes à formação profissional inicial com vista a permitir uma adaptação às transformações tecnológicas e técnicas, favorecer a promoção social dos indivíduos, bem como permitir a sua contribuição para o desenvolvimento cultural, económico e social.” (CIME, 2001)

Gestor de Formação: “Indivíduo que numa organização ou entidade de formação, é responsável pela definição da respetiva política de formação, pela elaboração, execução, acompanhamento, controlo e avaliação do plano de atividades e, ainda, pela gestão dos recursos afetos à organização ou entidade de formação.” (CIME, 2001)

Globalização: “A globalização é a intensificação de relações sociais mundiais que unem localidades distantes de tal modo que os acontecimentos locais são condicionados por eventos que acontecem a muitas milhas de distância e vice-versa”. (Giddens, 2000)

Planeamento da Formação: “Atividade que consiste em ordenar e estruturar as tarefas a desenvolver, de modo a que se alcancem os objetivos previamente fixados para a formação, sendo um processo de organização baseado em perguntas, tais como; o quê, quem, como, onde, porquê, para quê, quando.” (CIME, 2001)

Plano de formação: “O plano de formação é a tradução operacional e orçamental da gestão de uma organização sobre os meios que afeta, num determinado período, ao desenvolvimento da competência individual e coletiva dos assalariados” (Meignant, 1999: 157)

Recrutamento: “O recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.” (Chiavenato, 1999: 92)

APÊNDICES

Apêndice nº 1: Guião das entrevistas realizadas a gestoras de formação

Universidade do Minho

Instituto de Educação

Guião de Entrevista

A presente entrevista insere-se num Estudo sobre formação e o recrutamento de jovens quadros qualificados para a indústria têxtil e do vestuário, a desenvolver com vista à obtenção do grau de Mestre em Educação, na especialidade de Formação, Trabalho e Recursos Humanos, pelo Instituto de Educação da Universidade do Minho.

Devido à preocupação por parte dos empresários do Setor Têxtil e Vestuário quanto à questão da renovação de quadros nas empresas penso ser pertinente abordar este assunto analisando criticamente o percurso formativo e de vida de jovens que conseguiram através de Cursos desenvolvidos pelo CITEVE - os Cursos de Especialização Tecnológica (CET) - estagiar em empresas da área têxtil e vestuário, e estabelecer-se no mercado de trabalho. Esta entrevista visa a recolha de informação, de carácter profissional, com incidência na sua experiência de trabalho no domínio do desenvolvimento dos Cursos de Especialização Tecnológica e tendo em consideração a importância da qualificação dos jovens e para o mercado de emprego. O seu testemunho será um significativo contributo para o estudo e avanço científico sobre o tema. Atendendo à relevância da sua opinião, e de forma a possibilitar o melhor o registo da mesma, gostaria que autorizasse a gravação áudio da nossa conversa. Portanto, caso aceite a utilização do gravador gostaria que a permissão para a sua utilização fosse convenientemente formalizada com recurso à assinatura da declaração de consentimento informado. Muito obrigado pela sua colaboração.

Eu, _____ comprometo-me, que toda a informação obtida neste estudo será estritamente confidencial, sendo que a sua identidade nunca será revelada em qualquer relatório ou publicação, ou a qualquer pessoa não relacionada diretamente com este estudo, a menos que o autorize por escrito. Muito obrigado pela sua colaboração.

Nome _____

Assinatura _____

Data ____/____/____

Protocolo de Consentimento Informado

Eu, _____ aceito participar de livre vontade no estudo da autoria de Soraia Oliveira Brandão (Aluna do Instituto de Educação da Universidade do Minho), orientado pelo Doutor Carlos Gomes, no âmbito da dissertação de Mestrado em Educação, na área de especialização de Formação, Trabalho e Recursos Humanos. Foram-me explicados e compreendo os objetivos principais deste estudo. Para além disso, entendo e aceito responder a uma entrevista que explora questões sobre os Cursos de Especialização Tecnológica (CET). Compreendo que a minha participação neste estudo é voluntária, podendo desistir a qualquer momento, sem que essa decisão se reflita em qualquer prejuízo para mim. Ao participar neste trabalho, estou a colaborar para o desenvolvimento da investigação na área da renovação geracional de quadros na indústria têxtil e vestuário portuguesa, não sendo, contudo, acordado qualquer benefício direto ou indireto pela minha colaboração. Entendo, ainda, que toda a informação obtida neste estudo será estritamente confidencial e que a minha identidade nunca será revelada em qualquer relatório ou publicação, ou a qualquer pessoa não relacionada diretamente com este estudo, a menos que eu o autorize por escrito.

Nome _____

Assinatura _____

Data ____/____/____

Entrevista com Gestoras de Formação

Qualificações Académicas e Experiência Profissional

Quais são as suas habilitações académicas?

Qual o cargo que ocupa? Há quantos anos?

Sobre o Setor Têxtil e do Vestuário

Qual é a sua visão sobre o STV a nível mundial, europeu e nacional.

Sobre os Cursos de Especialização Tecnológica

A entidade onde exerce funções desenvolve Cursos de Especialização Tecnológica? Desde que ano?

Fale-me, p.f., sobre o histórico de desenvolvimento dos Cursos de Especialização Tecnológica.

Pode fazer uma estimativa sobre o número de alunos que já frequentaram estes cursos?

Importância Estratégica dos Cursos de Especialização Tecnológica

Qual a importância destes cursos na qualificação dos jovens? E qual a sua importância para o mercado de emprego?

Qual é a taxa de empregabilidade destes cursos?

Os CET ainda são muito procurados? Por quem?

O que diferencia os CET de outros cursos de ensino profissional?

O que diferencia os CET de outros cursos de ensino pós-secundário?

Questões Finais

Na sua opinião qual é o contributo que os CET têm dado (ou continuam a dar) para a renovação de quadros na ITV em Portugal?

Quais são as perspetivas de desenvolvimento desta modalidade de formação?

**Apêndice nº 2: Guião das entrevistas realizadas aos antigos alunos de cursos
promovidos pelo CITEVE**

Universidade do Minho

Instituto de Educação

Guião de Entrevista

A presente entrevista/história de vida insere-se num Estudo sobre formação e o recrutamento de jovens quadros qualificados para a indústria têxtil e do vestuário, a desenvolver com vista à obtenção do grau de Mestre em Educação, na especialidade de Formação, Trabalho e Recursos Humanos, pelo Instituto de Educação da Universidade do Minho.

Devido à preocupação por parte dos empresários do Setor Têxtil e Vestuário quanto à questão da renovação de quadros nas empresas penso ser pertinente abordar este assunto analisando criticamente o percurso formativo e de vida de jovens que conseguiram através de Cursos desenvolvidos pelo CITEVE - os Cursos de Especialização Tecnológica (CET) - estagiar em empresas da área têxtil e vestuário, e estabelecer-se no mercado de trabalho. Esta entrevista visa a recolha de informação, de carácter profissional, com incidência na sua história de vida e experiência enquanto antigo aluno dos Cursos de Especialização Tecnológica e tendo em consideração a importância da qualificação dos jovens e para o mercado de emprego. O seu testemunho será um significativo contributo para o estudo e avanço científico sobre o tema. Atendendo à relevância da sua opinião, e de forma a possibilitar o melhor o registo da mesma, gostaria que autorizasse a gravação áudio da nossa conversa. Portanto, caso aceite a utilização do gravador gostaria que a permissão para a sua utilização fosse convenientemente formalizada com recurso à assinatura da declaração de consentimento informado.

Eu, _____ comprometo-me, que toda a informação obtida neste estudo será estritamente confidencial, sendo que a sua identidade nunca será revelada em qualquer relatório ou publicação, ou a qualquer pessoa não relacionada diretamente com este estudo, a menos que o autorize por escrito. Muito obrigado pela sua colaboração.

Nome _____

Assinatura _____

Data ___/___/___

Protocolo de Consentimento Informado

Eu, _____ aceito participar de livre vontade no estudo da autoria de Soraia Oliveira Brandão (Aluna do Instituto de Educação da Universidade do Minho), orientado pelo Doutor Carlos Gomes, no âmbito da dissertação de Mestrado em Educação, na área de especialização de Formação, Trabalho e Recursos Humanos. Foram-me explicados e compreendo os objetivos principais deste estudo. Para além disso, entendo e aceito responder a uma entrevista que explora questões sobre os Cursos de Especialização Tecnológica (CET). Compreendo que a minha participação neste estudo é voluntária, podendo desistir a qualquer momento, sem que essa decisão se reflita em qualquer prejuízo para mim. Ao participar neste trabalho, estou a colaborar para o desenvolvimento da investigação na área da renovação geracional de quadros na indústria têxtil e vestuário portuguesa, não sendo, contudo, acordado qualquer benefício direto ou indireto pela minha colaboração. Entendo, ainda, que toda a informação obtida neste estudo será estritamente confidencial e que a minha identidade nunca será revelada em qualquer relatório ou publicação, ou a qualquer pessoa não relacionada diretamente com este estudo, a menos que eu o autorize por escrito.

Nome _____

Assinatura _____

Data ____/____/____

Dados pessoais, académicos e profissionais

Que idade tem atualmente?

Quais são as suas habilitações académicas atuais?

Frequência do CET

Com que idade iniciou e com que idade concluiu o CET?

Onde frequentou o CET?

Antes e durante o CET

Fale-me, p.f. sobre o seu **percurso anterior ao curso**:

História de vida (percurso de vida até optar pelo CET)

Estudos (motivações, porque escolheu o CET, sentiu dificuldades durante o curso? Quais?)

Trabalho (teve alguma experiência de trabalho? era trabalhador estudante?)

Considerou que o estágio permitiu um conhecimento mais profundo do STV?

Ficou na empresa onde realizou o estágio?

Depois do CET

Fale-me, agora, sobre os **percursos posteriores ao curso**:

Qual a sua experiência profissional após a conclusão do CET? Conseguiu ingressar no mercado de trabalho? Em que empresas trabalhou? Que funções exerceu? O que aprendeu?

Voltou a estudar depois do curso? Se sim, o que estudou?

Opinião sobre os CET

Qual a sua opinião sobre os CET?

Qual a sua opinião sobre o ensino profissional em Portugal?

Qual a sua opinião sobre a renovação intergeracional?

Acha que teve sucesso/ Sente-se satisfeito com o seu percurso formativo e profissional? E quais são as suas projeções para o futuro?

Visão sobre a ITV

Qual a sua visão sobre a Indústria Têxtil e Vestuário?

Faz sentido apostar numa renovação de quadros na ITV. Se sim, porquê?

Identifica problemas na ITV? Tem alguma ideia/ propostas de soluções para a ITV?

Questões Finais

Qual a sua visão sobre o emprego jovem?

Qual a contribuição do CITEVE e qual o seu “olhar” sobre o CITEVE? Faça-me um balanço de aprendizagem ao longo destes anos.

Apêndice nº3: Guião das entrevistas realizadas a gestores de RH e a um empresário, de diferentes empresas, do setor têxtil e do vestuário português

Universidade do Minho

Instituto de Educação

Guião de Entrevista

A presente entrevista insere-se num Estudo sobre formação e o recrutamento de jovens quadros qualificados para a indústria têxtil e do vestuário, a desenvolver com vista à obtenção do grau de Mestre em Educação, na especialidade de Formação, Trabalho e Recursos Humanos, pelo Instituto de Educação da Universidade do Minho.

Devido à preocupação por parte dos empresários do Setor Têxtil e Vestuário quanto à questão da renovação de quadros nas empresas penso ser pertinente abordar este assunto analisando criticamente o percurso formativo e de vida de jovens que conseguiram através de Cursos desenvolvidos pelo CITEVE - os Cursos de Especialização Tecnológica (CET) - estagiar em empresas da área têxtil e vestuário, e estabelecer-se no mercado de trabalho. Esta entrevista visa a recolha de informação, de carácter profissional, com incidência na sua experiência de trabalho no domínio do recrutamento de jovens quadros qualificados para a Indústria Têxtil e do Vestuário de Portugal tendo em consideração a importância da qualificação dos jovens para o mercado de emprego. O seu testemunho será um significativo contributo para o estudo e avanço científico sobre o tema. Atendendo à relevância da sua opinião, e de forma a possibilitar o melhor o registo da mesma, gostaria que autorizasse a gravação áudio da nossa conversa. Portanto, caso aceite a utilização do gravador gostaria que a permissão para a sua utilização fosse convenientemente formalizada com recurso à assinatura da declaração de consentimento informado. Muito obrigado pela sua colaboração.

Eu, _____ comprometo-me, que toda a informação obtida neste estudo será estritamente confidencial, sendo que a sua identidade nunca será revelada em qualquer relatório ou publicação, ou a qualquer pessoa não relacionada diretamente com este estudo, a menos que o autorize por escrito.

Nome _____

Assinatura _____

Data ____/____/____

Protocolo de Consentimento Informado

Eu, _____ aceito participar de livre vontade no estudo da autoria de Soraia Oliveira Brandão (Aluna do Instituto de Educação da Universidade do Minho), orientado pelo Doutor Carlos Gomes, no âmbito da dissertação de Mestrado em Educação, na área de especialização de Formação, Trabalho e Recursos Humanos. Foram-me explicados e compreendo os objetivos principais deste estudo. Para além disso, entendo e aceito responder a uma entrevista que explora questões sobre caracterização e estrutura de recursos humanos da empresa, o recrutamento, profissões e perfis dos trabalhadores, qualificações/profissões com adequação às necessidades da empresa, recrutamento de jovens, o sistema de ensino profissional, os Cursos de Especialização Tecnológica (CET), entre outras. Compreendo que a minha participação neste estudo é voluntária, podendo desistir a qualquer momento, sem que essa decisão se reflita em qualquer prejuízo para mim. Ao participar neste trabalho, estou a colaborar para o desenvolvimento da investigação na área da renovação geracional de quadros na indústria têxtil e vestuário portuguesa, não sendo, contudo, acordado qualquer benefício direto ou indireto pela minha colaboração. Entendo, ainda, que toda a informação obtida neste estudo será estritamente confidencial e que a minha identidade nunca será revelada em qualquer relatório ou publicação, ou a qualquer pessoa não relacionada diretamente com este estudo, a menos que eu o autorize por escrito.

Nome _____

Assinatura _____

Data ___/___/___

Entrevista a Gestores de RH/Empresário do Setor Têxtil e do Vestuário

Caraterização da Empresa

Qual/quais a(s) área(s) de atividade da empresa?

Qual a dimensão da empresa (micro, pequena, média ou grande) /n.º de trabalhadores?

Qual a média de idades dos trabalhadores?

De uma forma genérica, que habilitações possuem os trabalhadores da empresa?

As qualificações dos colaboradores estão ajustadas às funções que exercem?

Desafios/Problemas e Oportunidades sentidos pela empresa – ao nível geral

Desafios/Problemas e Oportunidades sentidos pela empresa – ao nível da gestão de recursos humanos

Caracterização do Setor Têxtil e do Vestuário

Qual a sua visão sobre STV a nível mundial, europeu e nacional? [Desafios, constrangimentos, oportunidades, evoluções que se têm registado]

Como caracteriza o STV em Portugal do ponto de vista da competitividade e sustentabilidade?

Que transformações na sua opinião marcaram este setor nos últimos 10 anos em Portugal?

Recrutamento e Seleção de Jovens Quadros

Qual é a sua opinião sobre a carência de profissionais jovens para o setor têxtil e vestuário em Portugal?

Qual a sua opinião sobre os jovens que já tiveram oportunidade de entrevistar para emprego?

Que fatores valorizam e avaliam no processo de recrutamento de um colaborador?

Quais as necessidades de recrutamento previstas no curto e no médio prazo?

Quais os perfis profissionais necessários? (caracterize-os)

Captação e retenção de Talentos

Quais as estratégias utilizadas pela empresa para a captação talentos?

Quando se apercebem que estão perante um talento, que medidas tomam para o reter na empresa?

Qua fatores consideram para avaliar o desempenho e a continuidade de um colaborador?

A empresa costuma receber/promover estágios curriculares ou estágios profissionais? Que tipo de estágios são valorizados? Quais as áreas de aposta?

Quais as condições e os critérios para os estagiários serem contratados no final do estágio?

Lembra-se de algum caso de contratação de um jovem que tenha sido uma aposta da empresa? Se sim, por que razão apostaram nesse jovem? Qual o perfil do jovem?

Opinião sobre os C.E.T.

O que pensa sobre os Cursos de Especialização Tecnológica?

A empresa já teve estagiários que frequentaram os Cursos de Especialização Tecnológica?

Considera que estes cursos preparam bem os jovens que pretendem trabalhar no setor têxtil e vestuário?

Quais os perfis que têm mais interesse para a empresa e que na sua opinião devem ser uma aposta por parte das instituições de ensino/formação?

Substituição de Trabalhadores e Renovação de Gerações

Veem na renovação de quadros um problema real?

Quando é necessário substituir trabalhadores como é feita essa substituição? Por recrutamento externo ou através de promoção interna?

Considera que os trabalhadores mais velhos e os mais novos se diferenciam em termos de saberes e competências? Quais as principais diferenças? Em que medida é que esse fator é significativo para a empresa?

Como é que a empresa lida com a questão da saída de trabalhadores mais velhos e experientes, e como é que gere a sua passagem à reforma?

Há alguma estratégia de transferência de conhecimentos destes trabalhadores para os trabalhadores mais jovens que os irão substituir?

Há necessidade de dar formação aos colaboradores? Os colaboradores frequentam ações de formação?

Qual a receptividade destes para frequentar formação? Em regra, quem paga a formação (empresa/colaborador/financiamento público)?

Critérios de seleção e perspetivas de contratação

Suponha que quer recrutar um trabalhador para a empresa, e que tem dois candidatos com as mesmas qualificações escolares, sendo que um tem 20 anos e outro tem 45 ou +. Por qual dos dois optaria? Porquê?

No que se refere ao recrutamento, quantos trabalhadores estimam vir a contratar nos próximos dois anos?

Para que profissões e que perfis procuram?

Questões Finais

Qual a sua perceção sobre os serviços que o CITEVE presta às empresas, nomeadamente na formação de Recursos Humanos para o Setor? De que forma o CITEVE contribui ou pode contribuir para os resultados das empresas?

Na sua opinião, o sistema de ensino profissional prepara bem os jovens para o emprego?

Por fim, que conselhos daria a um jovem recém-formado que pretenda ingressar no mercado de trabalho.

ANEXOS

Anexo nº1: Autorização da entidade de estágio para referência à sua identidade



AUTORIZAÇÃO DE USO DE NOME EM TESE DE MESTRADO

Eu, Elsa Maria Pereira Faria, com o número de identificação 11443462, na qualidade de Diretora da Academia CITEVE, declaro que autorizo o uso do nome da instituição CITEVE – Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal supracitada na tese de mestrado de Soraia Oliveira Brandão, inserida no Mestrado em Educação: área de especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos, pela Universidade do Minho.

Por ser verdade assino e carimbo

Vila Nova de Famalicão, 25 de setembro de 2017


CITEVE
Centro Tecnológico das Indústrias
Têxtil e do Vestuário de Portugal
Quinta da Maia - Rua Fernando Mesquita, 2785
4760-034 VILA NOVA DE FAMALICÃO