

"PME, INFORMATIZAÇÃO  
E CONDIÇÕES DO TRABALHO"

RELATÓRIO DE SÍNTESE

Unidade de Investigação "Formação, Emprego, Trabalho"

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

Universidade do Porto

## *PREÂMBULO*

---

O tema "PME, informatização e condições do trabalho" poderia conduzir-nos a encarar várias problemáticas.

O pedido da Comissão da Comunidade Europeia conduziu-nos a privilegiar uma abordagem centrada sobre as consequências sociais dos processos de informatização. A nossa perspectiva de análise orientou-se para a formulação de hipóteses susceptíveis de serem operatórias no sentido de permitir a concepção de intervenções que, facilitando o bom desenrolar dos processos de informatização, ajudem também a gerir melhor as condições do trabalho.

Necessariamente a nossa abordagem do tema em questão pode - e tem - que ser completada por outras.

Nomeadamente, uma perspectiva que está a ser actualmente muito desenvolvida propõe um apoio à gestão das condições do trabalho através do recurso a bancos de dados que visam facilitar a análise e a concepção da intervenção, podendo os actores sociais interessados aceder a tais dados através de terminais.

## II- A INVESTIGAÇÃO

---

Apresenta-se aqui a síntese de "L'informatisation des petites et moyennes entreprises et conditions dU travail - Analyse de cas au Portugal" (Lacomblez, Melo - 1988 - Étude financée par la Commission des Communautés Européennes - Bruxelles), completado nomeadamente por trabalhos de alunos finalistas da Faculdade de Psicologia

### I. QUE PAPEL PARA AS PME'S EM PORTUGAL?

#### I.1. PORTUGAL - RUPTURA E CONTINUIDADE

A adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia em Janeiro de 1986, parece ter reforçado de forma clara um quadro de referência catalizador das análises e previsões da realidade nacional, definindo esta em função dos modelos e padrões da evolução socio-económica dos restantes países europeus.

Assim, adopta-se correntemente a designação "país de industrialização tardia" pois, se a indústria portuguesa aparece nos últimos cinquenta anos com uma crescente importância no sistema socio-económico do país, o efectivo desenvolvimento do processo de industrialização data somente dos anos 60.

No entanto, o carácter recente do crescimento industrial não é suficiente para explicar a complexidade duma realidade cuja evolução ficou marcada por acontecimentos internacionais e nacionais.

O primeiro "choque petrolífero" e a revolução interna em 1974 são por isso frequentemente citados para explicar as mudanças constatadas ao nível da estrutura económica e do mercado de trabalho do país.

As profundas reestruturações socio-económicas verificadas ao nível internacional coincidiram assim em Portugal, com uma transformação interna decisiva que, sem qualquer dúvida, conduziu a redefinições estratégicas determinantes para o que constitui hoje a realidade das pequenas e médias empresas.

Se as PME's parecem oferecer uma especificidade a nível das características do modo de produção (maior flexibilidade do aparelho de produção, custos fixos menos elevados, etc ...) ou a nível das particularidades da produção fornecida (maior capacidade de satisfazer uma

clientela particular, preços mais competitivos, etc. ...), não se pode negar por outro lado, que elas se referem igualmente a um certo modo de gestão da mão-de-obra.

Esta dimensão não é um aspecto particular de Portugal - tal como escreveu C.LA MACHIA, duma maneira geral nos países da C.E. "a força de trabalho das PME é composta (...) na maior parte por aprendizes, trabalhadores com contratos-a-prazo, trabalhadores ao domicílio, etc., em condições de trabalho que objectivamente são pouco protegidos pela legislação. Por outro lado, esta fraca protecção, é ainda associada à composição da força de trabalho, que permite que o empregador beneficie de vantagens incontestáveis, nomeadamente baixos salários e isenções fiscais"<sup>1</sup>.

Contudo não podemos deixar de referir, tal como fez uma equipa de investigadores de Lisboa<sup>2</sup>, como as transformações da legislação e a intensificação do trabalho sindical, posteriores ao 25 de Abril de 1974, contribuíram para desenvolver de maneira particular em Portugal, estratégias que procuraram contornar os direitos assim atribuídos aos trabalhadores.

Mas, se as unidades de produção de menor dimensão são assim susceptíveis de ser o local privilegiado pelos empresários, para práticas de gestão da mão-de-obra não sujeitas ao controlo do Estado ou das organizações sindicais, seria contudo empobrecer consideravelmente a complexidade da evolução da realidade portuguesa se apenas se considerasse este único factor como tendo conduzido à importância crescente das PME's no país.

Neste sentido é de referir aqui os trabalhos que apontam para uma evolução dum desenvolvimento nítido do interesse pelas PME's, já anterior a 1974. Assim, segundo M.M.L. MARQUES, "a institucionalização de formas de apoio às PME, que foram iniciadas em Maio de 1974, vem no sentido das tentativas de modernização das formas institucionais, públicas ou privadas, empreendidas em 1970, e é um dos melhores exemplos do que poderíamos designar de continuidade consensual"<sup>3</sup>.

E em apoio desta hipótese que dá um sentido particular à evolução das PME's, este autor, recorda ainda como, em 1974, as posições dos diversos grupos políticos e sindicais convergiram para defender a ideia de que o desenvolvimento das unidades de produção de menor dimensão iria/devia ter um papel essencial no desenvolvimento económico do país.

---

1 "Droit du Travail et relations professionnelles dans les petites et moyennes entreprises dans les États membres de la Communauté" - Rapport de Recherche - Commission des Communautés Européennes - Luxembourg, 1988, p. 41

2 M. J. RODRIGUES (coordenação) e outros. "Estruturas produtivas, modos de gestão da mão de obra e qualidade do emprego" - CIDEF - ISCTE - Lisboa, 1982

3 M. M. L. MARQUES. "A modernização dos quadros institucionais da economia portuguesa: 1970-1974", in Revista Crítica de Ciências Sociais, nº 18/19/20, Fev. 1986, p. 227.

## 1.2. AS PME's EM PORTUGAL: QUE INTERVENCIONISMO?

Duma maneira geral, em vários países, as PME's parecem ter adquirido uma imagem social positiva a partir dos anos '70. Nesse sentido, G. MIANI e F. MANA salientaram que, no caso italiano, a partir dessa altura, a pequena empresa deixou de ser considerada como estrutura pré-moderna e residual<sup>4</sup> e paralelamente notou-se o desenvolvimento de um discurso valorizando o papel socio-económico susceptível de ser assumido pelas PME's com a criação de instituições de apoio a este tipo de empresa.

Em Portugal, a empresa de pequena dimensão, enquanto realidade merecedora de atenção e apoio do Estado, também surgiu a partir dos anos '70.

Para o demonstrar, aponta-se a lei de 1973, referente aos acordos complementares de empresas. De facto o autor de um dos projectos justificara a sua necessidade nos seguintes termos: "Os empreendimentos económicos na actual conjuntura caracterizam-se pela necessidade de dimensão, e a dimensão exige coordenação de esforços, volume de capital e actividades multifacetadas. A concentração, pela absorção ou fusão, constitui o remédio clássico, mas tem o grave inconveniente de eliminar pessoas jurídicas autónomas e tender para o desaparecimento das pequenas e médias empresas - o que é hoje comumente considerado um mal"<sup>5</sup>.

Mas, a explicitação da vontade, por parte do Estado, de dar apoio às PME's torna-se mais clara com a criação, em Maio de 1974, da "Comissão de Apoio às Pequenas e Médias Empresas" (CAPME), cujas competências de apoio financeiro e técnico abrangiam os sectores da pesca, das indústrias extractivas, das indústrias transformadoras, da construção civil, dos transportes e do turismo.

Na sequência desses primeiros passos, assistiu-se a progressivas redefinições nos contornos das estruturas de apoio ao sector, até ao actual IAPMEI.

Assim, e após uma contracção inicial da lista dos sectores económicos apoiados, assistimos quer a sucessivos alargamentos das empresas a apoiar (dilatação nos limites mínimo e máximo do número de trabalhadores existentes na empresa, inclusão de sectores que não os da indústria extractiva e transformadora, dilatação do limite máximo do volume de vendas), quer a melhoramentos a nível funcional (alargamento das competências atribuídas, disseminação regional das representações do IAPMEI).

---

4 G. MIANNI; F. MANA - "Les facteurs critiques influençant les conditions de travail dans les petites et moyennes entreprises italiennes - Analyse des principales contributions théoriques sur le sujet et études de cas" - (Étude financée par la Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie et de Travail - Dublin) Roma, 1986 p. 12

5 cf.op. cit. nota 3 - p. 227

Estes sucessivos reforços estruturais e funcionais têm reflectido, um esforço de ajustamento progressivo, dos diversos apoios concedidos pelo IAPMEI.

Como sublinhou M.M.L. MARQUES<sup>6</sup> é no entanto interessante constatar que algumas das competências atribuídas ao IAPMEI em 1975 parecem ter sido progressivamente marginalizadas. Assim, a vontade de promover uma política de concentração, que tropeçou de facto, na inexistência de motivação dos empresários para assumir projectos de acções colectivas, mas também nas dificuldades jurídicas e financeiras (o IAPMEI refere a este respeito a ausência de instrumentos legais adequados e a inexistência de uma tradição, por parte dos Bancos, no financiamento deste tipo de projecto). E por outro lado, e por outras razões talvez, nota-se a quase ausência de uma concretização do objectivo atribuído ao IAPMEI no sentido de desenvolver o apoio e a promoção de experiências de participação e de controlo dos trabalhadores.

Mas, se é concerteza verdade que no âmbito do IAPMEI pouco se investiu numa reflexão que permitisse uma intervenção a este nível, é necessário reconhecer a dificuldade da tarefa, num mundo do trabalho onde os chefes de empresas se mostram muito frequentemente hostis perante quem reivindique o direito de pôr em causa as decisões resultantes da sua liberdade de empresários; num mundo do trabalho igualmente onde as organizações sindicais tiveram, até ao momento, pouco intervieram perante as dificuldades que parecem efectivamente encontrar-se em muitos países da Comunidade Europeia, e que F.GUARRIELO sintetiza da seguinte forma: "existe uma relação directa entre a dimensão da empresa e o nível de sindicalização (...). As razões desta fraca taxa de sindicalização (...) são múltiplas: a atitude negativa, ou até de hostilidade declarada, do patronato face ao fenómeno sindical, considerado como um atentado grave às prerrogativas pessoais do chefe da empresa e um factor de degradação das relações de confiança entre os trabalhadores; a dificuldade das organizações sindicais atingirem as pequenas empresas disseminadas pelo território; o recurso, essencialmente pelas pequenas empresas, aos contratos em "part-time", aos contratos a prazo ou a pessoal eventual, o que provoca uma rotação rápida do pessoal"<sup>7</sup>.

---

6 cf. op. cit. nota 3 - p. 227

7 Cf. op. cit. nota 1, p. 12

### 1.3. ALGUNS DADOS ESTATÍSTICOS

1.3.1. Se a importância, hoje repetidamente atribuída às PME's portuguesas, faria prever uma relativa facilidade na sua caracterização, deparamo-nos contudo com uma insuficiência e deficiência generalizada das abordagens descritivas disponíveis em relação a esta "fatia" da realidade empresarial nacional.

Os dados estatísticos existentes, em geral pouco recentes, constituídos a partir de fontes diferentes e baseados em conceitos e categorizações raramente comparáveis, tornam indubitavelmente difícil a descrição sistemática da evolução e das características actuais das PME's em Portugal.

Por outro lado, a esses limites técnico-metodológicos, acrescenta-se um problema com particular cuja relevância, é talvez, mais intensa nas PME's: o da mão de obra não declarada.

Neste sentido, surgem com particular acuidade os resultados de um estudo realizado em 1985 pelo Instituto Damião de Góis, onde é realizada uma avaliação da percentagem dos trabalhadores não declarados na Segurança Social, a partir de uma comparação entre os dados do recenseamento da população em 1981 e os dados fornecidos pelo Ministério do Trabalho.

Quadro: Total dos trabalhadores não declarados, por sector - 1981

Actividades	Trabalhadores (Recenseamento)	Trabalhadores (Não declarados)	%
Indústrias extractivas	16.090	1.296	8.1
Ind. transformadoras	900.056	77.226	8.6
Electricidade-Gás-Água	26.726	5.299	19.8
Construção e Obras Públicas	352.670	178.408	50.6
Comércio	292.839	-15.894	-5.4
Transportes et Comunicações	171.434	23.088	13.5
Bancos e instituições financeiras	90.153	11.858	13.2
Serviços	828.992	354.625	42.8

Fonte: Ministério do Trabalho - 1981

No entanto, se ultrapassarmos uma certa desconfiança relativamente aos indicadores utilizados, poder-se-ão detectar algumas situações particulares.

1.3.2. Numa primeira abordagem, a hierarquização das saturações de unidades classificadas como PME's, em diferentes sub-setores, permite-nos uma representação concreta de importâncias relativas:

Quadro: Os sub-setores mais saturados de PME

Vestuário - em série	1.167
Mobiliário	990
Serralharia civil, etc	971
Panificação	708
Calçado de couro e pele	657
Serração	631
Malhas	473
Impressão	452
Carpintaria	374
Cantarias	300
Material de barro para a construção	293
Artigos de cimento marmorite	280
Artigos de matérias plásticas	276
Têxteis de algodão e mistos	267
Outros produtos metálicos N.E.	260

---

Fonte: "As PME e o desafio da modernização" - IAPMEI

1.3.3. Mas, em termos mais globais, se atendermos aos índices publicados pelo Ministério do Trabalho, constatamos a saturação generalizada de trabalhadores nas unidades de menor dimensão, para todos os sectores de actividade - apesar das diferentes acentuações ligadas parcialmente às diferenciadas exigências organizacionais.

Quadro: O emprego: por sector de actividade e escalão dimensional

SECTORES	NUMERO DE TRABALHADORES		
	0 - 99	100-499	500 et +
1. Agric., Silvicultura, Caça e Pesca	75,8%	20,9%	3,3%
2. Indústria Extractiva	59,8%	12,1%	28,2%
3. Indústria Transformadora	43,8%	33,7%	22,5%
4. Electricidade, Gás e Água	32,3%	59,1%	8,6%
5. Construção e Obras Públicas	70,2%	23,7%	6,1%
6. Comércio, Restaurantes e Hotéis	86,6%	12,0%	1,4%
7. Transportes, Armazenagem e Comunicações	31,4%	26,4%	42,1%
8. Bancos, Seguros, Operações sobre bens imóveis, Prestação de serviços às empresas	55,3%	17,6%	27,2%
9. Prestação de serviços sociais à comunidade	78,8%	14,8%	6,3%
TOTAL	57,6%	25,5%	16,9%

Fonte: Ministério do Trabalho - 1985

1.3.4. Aliás, Portugal não surge isolado quanto à capacidade de utilização de mão de obra nas PME's. E o interesse dos poderes públicos - nacionais ou comunitários - relativamente às pequenas e médias unidades de produção, tem estado relacionado com as potencialidades que estas teriam em termos de absorção do emprego.

No entanto, a fragilidade de muitas das PME's e a curta existência duma proporção importante das mais pequenas deveriam obrigar, nomeadamente, a ponderar as esperanças relativas a tal potencialidade.

Um estudo realizado na Bélgica mostrou assim, a partir da análise das variações absolutas e relativas do emprego referentes a empresas, de dimensão diversa que não se pode concluir a existência de uma capacidade maior da PME para resistir à crise em termos de emprego<sup>8</sup>.

1.3.5. A importância do emprego nas PME's assume, no entanto, ponderações diversas em cada um dos sectores, que se apresentam com maior ou menor implantação em cada uma das regiões do território nacional, originando deste modo problemáticas no mundo do trabalho, diferenciadas também regionalmente. Tomemos o exemplo do sector dos serviços:

8 VERLINDEN e outros. "La flexibilité du marché du travail" - Bureau du Plan - 1984 - p.10

Quadro: Repartição regional do emprego, no sector dos Serviços

DISTRITOS	EMPREGO POR DIMENSAO		
	1 - 99	100 et +	TOTAL
Aveiro	98,7%	1,3%	25.225
Beja	98,3%	1,7%	7.419
Braga	97,4%	2,6%	20.003
Bragança	100,0%	0,0%	4.972
Castelo Branco	100,0%	0,0%	9.371
Coimbra	91,8%	8,2%	21.524
Évora	97,1%	2,5%	8.333
Faro	79,9%	20,1%	23.955
Guarda	100,0%	0,0%	6.057
Leiria	95,9%	4,1%	20.110
Lisboa	71,8%	28,2%	170.639
Portalegre	98,1%	1,9%	6.105
Porto	85,8%	14,2%	75.234
Santarém	89,7%	10,3%	25.061
Setúbal	94,5%	5,5%	25.636
Viana do Castelo	98,5%	1,5%	7.815
Vila Real	100,0%	0,0%	7.936
Viseu	97,2%	2,8%	13.275
<b>TOTAL</b>	<b>85,0%</b>	<b>15,0%</b>	<b>488.673</b>

Fonte: INE (Instituto Nacional de Estatística), Recenseamento da Distribuição e dos Serviços, 1977.

1.3.6. Uma análise mais exaustiva das bacias de emprego permite situar melhor os contextos regionais nos quais se inscrevem as PME's.

Neste sentido, o estudo de M. J. RODRIGUES<sup>9</sup> é particularmente útil, nomeadamente pela tipologia a que conduz e que diferencia quatro grupos de regiões em Portugal:

- Grupo A - Lisboa e Setúbal: caracterizado por índices que traduzem a predominância das actividades de Serviços e das profissões técnicas, científicas e artísticas; este grupo apresenta taxas elevadas do nível dos trabalhadores assalariados e uma dinâmica elevada de fluxo de populações provenientes do país.
- Grupo B - Porto, Braga, Aveiro, Leiria: apresentam os valores mais elevados no que respeita aos índices ligados à indústria transformadora bem como taxas elevadas de emprego de operários e de quadros administrativos. Uma participação importante da parte dos jovens, mas também um acentuado desemprego dos mesmos.

9 Cf. op. cit. nota 2, p.11.

- Grupo C - Viana do Castelo, Guarda, Vila Real, Bragança: mais ligados à actividade agrícola, caça ou pesca, aos quais se associam em elevado grau, o trabalho familiar não remunerado, as remessas financeiras dos emigrantes e as situações de trabalho parcialmente assalariado.
- Grupo D - Beja, Portalegre, Évora: ligado à indústria extractiva, possui as taxas mais elevadas no que respeita ao desemprego, ao envelhecimento da população e à emigração.

Os outros distritos, Faro, Coimbra, Castelo Branco, Santarém e Viseu, possuem características híbridas.

#### 1.4. AS NOVAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO

##### *1.4.1. UM DESAFIO PARA O PAÍS*

O tema da "modernização de Portugal" polariza, desde há alguns anos, muitas das análises realizadas pelos mais diversos intervenientes, alcançando-se um acordo mais frequente quanto à necessidade de um desenvolvimento acelerado de todos os factores susceptíveis de permitir a recuperação de um atraso, avaliado por comparação, com os outros Estados-membros da Comunidade Europeia, nomeadamente.

Este consenso alargado - reflexo e origem do pressuposto generalizado da equivalência entre progresso técnico e progresso social - contribui para a propagação de uma representação particularmente positiva das novas tecnologias da informação.

Deste modo podemos compreender que "estes últimos tempos, um grande número de programas de sensibilização tenham sido desenvolvidos, vindo as iniciativas um pouco de todo o lado" - aparecendo as dificuldades diagnosticadas "não apenas no campo tecnológico, mas também no campo da formação quer profissional quer no ensino superior, no sector financeiro, a insuficiência dos recursos humanos e a forma inadequada como são utilizados, as limitações do sistema científico, as carências quanto à inovação nas empresas, os volumes insuficientes das exportações, etc ..."10.

De facto, podemos dizer sinteticamente, que o desafio nacional consiste em favorecer a aceleração do processo de industrialização em Portugal, tomando simultaneamente possível uma inserção no mercado internacional, nomeadamente europeu, que não seja essencialmente

10 "Technologie de l'information et évolution sociale en Espagne et au Portugal", in Europe Sociale - Supplément 1/87 - Ed. Commission des Communautés Européennes - Direction Générale de l'Emploi, des Affaires Sociales et de l'Éducation - Luxembourg, 1987, p.105.

dependente dos preços pouco elevados das mercadorias exportadas, resultante da mão de obra barata.

Com efeito, durante o período 1974-84, o endividamento exterior de Portugal "obrigou a uma política económica orientada pela desvalorização real e acentuada do escudo e pela descida prolongada do salário real" - política económica da qual acabaram por beneficiar os sectores ditos tradicionais da indústria portuguesa devido ao seu carácter exportador e à sua inserção num ambiente sócio-económico mais "permissivo" face aos constrangimentos legislativos e convencionais<sup>11</sup>.

Ora, num contexto concorrencial, este tipo de estratégia, que assenta essencialmente na variável preço do produto, é susceptível de, a médio prazo, ficar comprometida perante "a facilidade com que alguns países de mão de obra barata e utilização intensiva se podem tornar concorrentes cada vez mais poderosos e invasores do nosso espaço de manobra em termos de comércio internacional"<sup>12</sup>.

A necessidade de definir uma estratégia que seja capaz de especificar os produtos exportados surge, a muitos, como evidente; esta definição passa, na opinião geral, pelo desenvolvimento do esforço de inovação e pela capacidade de inserção, na indústria portuguesa, das novas tecnologias da informação.

Contudo, e mesmo se nestes últimos anos importantes esforços foram desenvolvidos para reforçar as ligações entre as estruturas de investigação e as estruturas de produção, registamos uma vulnerabilidade acentuada da estrutura económica portuguesa, pois como concluem F. GONÇALVES e J. M. G. CARAÇA num estudo comparativo com o esforço de inovação em onze países da OCDE, "sem qualquer dúvida o facto mais preocupante é que 70% das nossas exportações são suportadas por 15% de esforço de inovação (e 8% de despesas em I&D)".

E se juntarmos a esta constatação o facto que, segundo o IAPMEI, "pelo menos 60% do Produto da Indústria Transformadora é da responsabilidade das PME"<sup>13</sup>, compreendemos perfeitamente quanto o projecto da "modernização de Portugal" interpela de uma forma especial este tipo de empresa, e apercebemo-nos melhor das razões da simultaneidade dos dois argumentos - progresso tecnológico e desenvolvimento das PME - no Portugal contemporâneo.

- 
- 11 Confrontar com: M. R. SILVA - "Développement industriel et espaces productifs locaux" - Communication présentée au Symposium International "Nouveaux regards sur l'industrialisation" - Tunis, 1987, p.5.
  - 12 F. GONÇALVES e J. M. G. CARAÇA - "Mutações tecnológicas e potencial inovador da indústria portuguesa" in "Análise Social", vol.XXII, 1986 - 5º, p.939.
  - 13 "As PME e o desafio da modernização", IAPMEI, Lisboa, 1986, p.12.

### *1.4.2. PROFISSÕES DE FÉ E REALIDADE*

Entretanto, a força e unanimidade com que são valorizados os projectos que permitam ao país "dar o salto" decisivo no acesso a um estatuto de nação industrializada<sup>14</sup>, tem acompanhado o aparecimento frequente de discursos de desvalorização global do que foi realizado no passado e do que está a ser feito.

O tema da "resistência à mudança" torna-se, deste modo, privilegiado, não apenas por um grande número de especialistas em ciências sociais, como também por numerosos homens políticos, a ponto de se tornar com extrema frequência, o alibi que permite a imposição, sem suscitar o debate, de projectos que contudo são sempre bem específicos.

A representação que os cidadãos portugueses fazem de si próprios e do seu país está ainda acentuadamente marcada por uma sobrevalorização do que se faz fora das suas fronteiras, e conjuntamente, por um sentimento de dificuldade de conduzir a realidade como "seria necessário". A partir daí e da resultante culpabilização, parte-se demasiadas vezes do princípio de que nem vale a pena demonstrar como a realidade dos factos e dos comportamentos é deficiente.

Assim, paralelamente às profissões de fé relativas às características das PME's, tidas como capazes de possibilitar o desenvolvimento sócio-económico desejado, as abordagens que se referem ao seu funcionamento interno (que extraem frequentemente os seus argumentos essenciais de publicações estrangeiras, articulando-os a partir de alguns dados relativos à realidade nacional) baseiam-se maioritariamente, na ideia de que é urgente desmultiplicar as iniciativas com a finalidade de confirmar as esperanças depositadas nestas pequenas unidades de produção.

Alguns chegam mesmo a afirmar que a maioria das PME's em Portugal, desdobram às fraquezas. Erros de gestão, ausência de preparação para as funções de gestão, subutilização de equipamentos, ausência de relações com outras empresas, pessoal sem qualificação adequada, etc., estaria na origem de numerosos problemas e explicariam também as dificuldades sentidas aquando da introdução de novas tecnologias.

Como veremos a realidade das PME's, é de facto, mais complexa e mais heterogénea.

E, se os discursos e análises, produzidos neste sentido que acabamos de definir, têm, sem dúvida, alguma ressonância em cada caso concreto, seria por outro lado reduzir cada um destes casos se os limitássemos a uma grelha de análise, essencialmente originária na vontade política, e não tanto no conhecimento da realidade supostamente descrita.

---

14 Concedido este ano pelo Banco Mundial.

Assim, e como o sublinhou B. S. SANTOS, "nestas condições a responsabilidade dos cientistas sociais é grande, e consiste no desenvolvimento de instrumentos analíticos, capazes de diferenciar o Portugal oficial, escrito nas leis e discursos políticos, do Portugal não oficial, inscrito no quotidiano dos portugueses ..."15.

### 1.5. AS CONDIÇÕES DO TRABALHO - UM TEMA POUCO PRIVILEGIADO16

1.5.1. É o pano de fundo que constitui este projecto nacional, que justifica o aparecimento fácil da ideia da necessidade do sacrifício e do esforço de cada um para o bem de todos.

De qualquer forma, como sublinhou J. BUDE, esta ligação entre um projecto de relançamento económico e o que se espera da parte do cidadão não constitui uma particularidade do Portugal de hoje mas sim uma característica dos períodos de crise dos países industrializados. Assim, "em 1974, a crise surge. A produção industrial dos países capitalistas cai bruscamente, as falências multiplicam-se e o desemprego atinge um nível comparável ao dos piores momentos da crise dos anos 30 (...). (Neste contexto) convém referir que a proclamação de que só o esforço na austeridade é salutar, dito de outra forma, a mobilização moral, que serve de base a toda a política de redução de custos de produção através da diminuição do custo do trabalho e das "despesas sociais", é indissociável, sinónimo, de colocação ao serviço daqueles que se demonstram ser os "mais fortes" em termos das regras em vigor. Na "crise" actual, parecem ser as empresas na ponta do progresso (...)"17.

Esta é uma dimensão que deverá ser tida em consideração para explicar, que paralelamente às diversas iniciativas visando a aceleração do processo de desenvolvimento tecnológico das empresas, pouca atenção tenha sido dada, de forma geral e não só relativamente às PME's, ao problema das condições do trabalho.

Simultaneamente, esta interiorização da necessidade do esforço individual para o bem comum parece ser mais da ordem da evidência, em Portugal, fora dos grandes centros industriais e urbanos, nas regiões onde o processo de industrialização, sempre articulado com a participação à actividade agrícola, responde parcialmente, e reforça, a um forte desejo

15 B. S. SANTOS - "Economia e complexidade" - Comunicação nas primeiras jornadas sobre a economia portuguesa, Coimbra, Junho 1986, p.2.

16 Inserimos nesta categoria, o conjunto das características que permitem definir o emprego dos membros de uma empresa: tipo de contrato de trabalho, nível de qualificação exigido/reconhecido, princípios da organização do trabalho, particularidade do posto de trabalho em termos de higiene e segurança do trabalhador, etc. ...

17 J. BUDE - "L'argument de l'austerité", in Revue de l'Institut de Sociologie, Ed. de l'Université de Bruxelles, 1988, p.12.

de ascensão socio-económica, tido como apenas realizável através do exercício de uma actividade profissional no sector industrial.

Nesta perspectiva, tem-se sacrificado com maior facilidade, pelo menos até agora, um certo nível de condições de vida no trabalho, em favor de uma esperança de promoção económica e social que o emprego seria susceptível de garantir.

Por outro lado, não podemos deixar de referir o vasto problema do desemprego, generalizado, estes últimos anos para todos os países da Comunidade Europeia, mas que assumiu um carácter particular em Portugal, já que vários fenómenos migratórios (retorno dos que habitavam as ex-colónias, reintegração na vida civil de um grande número de militares, reinserção de emigrantes, maior acesso das mulheres ao emprego,...) contribuíram para o aumento do volume de pessoas à procura de emprego, embora actualmente (1989) o nível do desemprego tenda claramente a baixar.

Podemos compreender assim que, de maneira geral, em matéria de condições do trabalho, se privilegiam as preocupações relativas ao volume do emprego.

Consequentemente, podemos compreender também, que a representação que se tem das consequências sociais da incorporação de inovações tecnológicas focalize essencialmente este mesmo aspecto. No entanto, é de sublinhar o carácter pouco sistemático das abordagens realizadas neste sentido, que se limitam frequentemente à ideia muito global de que "a introdução das novas tecnologias e a adesão de Portugal à CEE, que incitará inevitavelmente à concorrência poderia traduzir-se por um aumento significativo do desemprego"<sup>18</sup>.

1.5.2. Contudo, o quadro legal em vigor em Portugal possibilita uma gestão mais alargada das condições do trabalho. Lembremos por exemplo que a legislação portuguesa atribui à "Comissão de trabalhadores", independentemente da dimensão da empresa, um amplo direito à informação e à consulta das organizações de trabalhadores, sendo em certos aspectos a única, no quadro da Comunidade Europeia, a conceder tais direitos a esse órgão de controlo da gestão da empresa<sup>19</sup>.

Deste modo, podemos considerar que teóricamente, qualquer transformação técnico-organizacional, inclusivé as associadas à introdução de novas tecnologias da informação, é susceptível de ser objecto de um debate que orientaria as escolhas efectuadas e avaliaria as suas implicações em termos de mudança social, e isto qualquer que seja a dimensão da empresa já que, ao contrário de outros países da Comunidade Europeia, a legislação

<sup>18</sup> Cf. op. cit. nota 10, p. 105

<sup>19</sup> A. R. LEITÃO - "Política social da Comunidade Europeia, harmonização das legislações nacionais e protecção dos interesses dos trabalhadores" - Separata do Boletim do Ministério da Justiça, nº 15, Lisboa, 1983, p. 33

portuguesa não estabeleceu, para qualquer das grandes rúbricas do direito do trabalho, o limiar relativo à dimensão da empresa.

No entanto, a distância entre as possibilidades legais e a prática efectiva nas empresas sobressai particularmente em Portugal.

Existem, evidentemente, casos onde ao nível das empresas se considerou de forma concreta, dimensões que têm implicações em termos das condições do trabalho. Mas em Portugal, como noutros países, nas grandes empresas como nas PME's, o facto da gestão efectiva destes problemas está dependente das características das relações empregadores/trabalhadores, da história da empresa, do sector e da região, das particularidades da experiência de negociação.

Em todo o caso, o que chama a atenção é o resultado de uma legislação do trabalho em que a protecção ultrapassa o que é comum nos países capitalistas avançados, apesar de uma base económica que está aquém desses países<sup>20</sup>.

Consequentemente podem parecer pouco adequadas à realidade portuguesa - isto é, não suficientes - as propostas avançadas em outros países da Comunidade Europeia<sup>21</sup>, no sentido de uma formalização de procedimentos específicos aos quais os parceiros sociais se deveriam submeter aquando da inserção de "novas tecnologias", a fim de, nesta ocasião, garantir um debate acerca dos modos de organização do trabalho e da gestão da mão de obra.

Outras vias, com certeza, devem ser utilizadas para convencer da importância de um modo de funcionamento que privilegie o debate e a participação concreta dos actores implicados, mas também complementarmente promova um olhar mais atento sobre as condições do trabalho.

1.5.3. Ora, a necessidade do desenvolvimento e do estabelecimento duma grelha de análise sobre as condições do trabalho parece merecer uma atenção particular nas pequenas e médias empresas, em que o dia-a-dia da gestão reforça uma ausência de sensibilização prévia e acaba, na grande maioria dos casos, por fazer negligenciar muitas das dimensões essenciais da gestão dos recursos humanos.

---

20 B. S. SANTOS, J. REIS, M. M. L. MARQUES, "O Estado e as transformações recentes na relação salarial: a transição para um novo modelo de regulação da economia" - Comunicação nas Primeiras Jornadas sobre a Economia Portuguesa - Coimbra, Junho 1986, p.22.

21 Ver M. LACOMBLEZ, M. STROOBANTS, A. VAN HEERSWYNGELS, D. WYGAERTS, "Faisabilité d'une méthode d'évaluation des répercussions sur l'organisation du travail, les conditions de travail et la structure de l'emploi, de l'introduction de la technologie de l'information" Services de Programmation de la Politique Scientifique, Institut de Recherche pour le Travail et l'Emploi, Université Libre de Bruxelles et Vrije Universiteit van Brussel, 1985.

Reveladores dramáticos desta "desatenção", são as últimas estatísticas publicadas pelo INE relativamente aos acidentes de trabalho em Portugal. Com efeito, além de revelar, ao contrário da tendência generalizada constatada nos outros países industrializados, um aumento da taxa desses acidentes - o que já é preocupante em si - , esses dados também mostram a gravidade da situação em ramos de actividade em que as PME's são largamente maioritárias.

Os índices relativos aos acidentes de trabalho mortais são, infelizmente, particularmente acusadores para o sector da indústria transformadora.

Quadro: Acidentes de trabalho mortais

RAMO DE ACTIVIDADE	2º Trim. 1987	1º Trim. 1988	2º Trim 1988
<b>TOTAL</b>	<b>134</b>	<b>114</b>	<b>153</b>
Agric., Silvicultura, Caça e Pesca	23	25	22
Indústria Extractiva	4	1	2
Indústria Transformadora	39	27	47
Electricidade, Gás e Água	1	-	2
Construção e Obras Públicas	25	21	26
Comércio, Restaurantes e Hotéis	5	8	11
Transportes, Armazenagem e Comunicações	11	11	12
Bancos e Seguros	1	2	2
Serviços	6	10	7
Actividades mal definidas	19	9	22

Fonte: Instituto Nacional de Estatística - Série Divulgação, nº 9 - Março 1989

Neste contexto básico, não se pode esperar que as novas tecnologias de informação vão, só pelas suas características intrínsecas, permitir um melhoramento da situação. Antes pelo contrário, os processos de mudança técnica conduzidos em situações complexas e difíceis sem atenção clara às origens dos problemas, acabam sempre por desdobrar as dificuldades e as consequências negativas.

## 1.6. A FORMAÇÃO PROFISSIONAL: OBJECTO DE CONSENSO E MEIO DE INTERVENÇÃO

1.6.1. No contexto descrito acima, o tema da formação profissional adquire, mais ainda que noutros países da Comunidade Europeia, um estatuto particular de objecto de consenso<sup>22</sup>.

As práticas de formação fornecem de facto uma resposta a várias preocupações centrais na sociedade portuguesa: face ao projecto nacional enquadrado anteriormente, face às insuficiências dos recursos humanos disponíveis relativamente aos perfis profissionais "desejados", face ao problema do desemprego com particular incidência nos jovens<sup>23</sup>, considera-se que é vital, simultaneamente para o desenvolvimento económico do país e para o seu equilíbrio socio-político interno, multiplicar as iniciativas de formação profissional que permitam fornecer uma mão-de-obra correspondendo mais às exigências das empresas.

A afirmação desta necessidade assenta frequentemente numa análise crítica da história do ensino técnico em Portugal, pouco desenvolvido após o 25 de Abril, na sequência de princípios igualitários (essencialmente: a recusa de uma discriminação social no acesso ao ensino, e a afirmação do direito a uma formação geral para todos). Mas de facto, os mecanismos de reprodução social, entre outros, conduziram à marginalização dos jovens menos favorecidos social e culturalmente, transformando estes, num alvo privilegiado da crise. Por outro lado, o acesso às universidades sendo limitado e a infraestrutura do ensino técnico superior sendo reduzida, uma forte proporção de jovens à saída do liceu viu-se confrontada com a dificuldade de realizar um desejo de especialização.

Deste modo assistimos à multiplicação das iniciativas que estes últimos anos, e frequentemente com o apoio do Fundo Social Europeu, foram empreendidas numa tentativa de responder a uma procura social expressa sempre com uma intensidade singular e revelando necessidades contidas a diversos níveis seguindo de perto quer particularidades nacionais, sectoriais, regionais, quer específicas à expressão individualizada de pessoas e empresas.

E no quadro destas práticas de formação, as novas tecnologias da informação justificaram quer programas globais, quer algumas rúbricas de projectos mais diversificados.

De qualquer modo, alguns afirmam que "a formação abrangendo as novas tecnologias não se inscreve no quadro de uma política nacional: os ciclos de estudo e as opções foram

---

22 Cfr. M. LACOMBLEZ, "Les marchés du travail au Portugal et le processus d'intégration européenne: principes égalitaires et manières de vivre particulières" - Communication au Symposium de l'Association des Sociologues de Langue Française - Porto, 1987

23 A taxa de desemprego avaliada em 1987 (Eurostat) foi de 16,6 para o escalão com menos de 25 anos e 4,5 para mais de 24 anos.

organizadas sem qualquer coordenação e sem se preocupar em satisfazer as necessidades existentes ou previstas (...). Uma análise (...) revela a carência de medidas relativas às tecnologias da informação e ausência de técnicos de um nível intermédio"<sup>24</sup>.

Por isso, considera-se em geral que permanece a questão de como proceder "num mundo em acelerada mudança tecnológica e num país como o nosso, que procura recuperar um atraso tecnológico significativo com escassos e pouco organizados recursos, quer no sistema de ensino quer no sistema de formação profissional, estando ainda muito incipientemente definidos os novos perfis profissionais (...)"<sup>25</sup>.

Assim, se parece claro que a aquisição de uma "base cultural mínima" no campo das tecnologias da informação e a frequência de cursos de "introdução à informática" correspondem a uma necessidade ainda existente, surge com crescente evidência, tanto para os responsáveis empresariais como para os utilizadores, o desejo de encontrar acções de formação com maior especialização e adequação às realidades próprias das suas organizações.

1.6.2. Contudo, para conduzir harmoniosamente um processo de informatização, o facto de dispor de um técnico informático qualificado constitui uma condição necessária - mas não suficiente.

É indispensável inserir esta contribuição do técnico informático na especificidade do processo de produção destinado a ser transformado, e isto passa inevitavelmente pelo diálogo efectivo com os próprios operadores e pela análise dos vários aspectos das condições do trabalho.

Os estudos de casos realizados mostraram-no, a capacidade de análise mais ampla dos problemas derivados das condições do trabalho, e a colocação em discussão destes favorece não apenas o funcionamento da empresa enquanto entidade social, mas igualmente o desenvolvimento da entidade económica, conduzindo nomeadamente, a um processo de inserção de novas tecnologias da informação mais controlado, respondendo melhor às necessidades, e sendo fonte de experiências não decepcionantes.

Ora, a maioria das acções de formação dirigidas aos actores sociais das PME's - e que têm tendência a privilegiar os gestores dessas empresas - não têm em conta esta necessidade de aquisição de uma capacidade de análise das condições do trabalho. Frequentemente o

---

24 Ver a este respeito: "Descrição do sistema de formação profissional - Portugal" CEDEFOP - Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias - Luxemburgo, 1986.

25 MANUELA BRÁS JORGE, TERESA VENTURA - Comunicação apresentada no 5º Congresso Português de Informática.

desenvolvimento desses programas de formação tem subjacente uma concepção do êxito empresarial em grande parte garantido pela aquisição por parte dos gestores de uma capacidade de análise essencialmente de tipo económico-financeira.

No entanto, se de facto considerarmos importante - se não vital - também desenvolver outras atitudes relativamente às condições do trabalho, e se consideramos complementarmente que o quadro legal existente nesse sentido (susceptível de ser enriquecido pelas futuras aplicações do direito comunitário) merece ser completado e acompanhado por outras vias de intervenção, talvez então muitos dos programas de formação poderão ser revistos no sentido de difundir uma concepção mais alargada da modernização técnico-económica - o que implica que seja também tida em conta a necessidade de uma formação/sensibilização nesse sentido dos membros do pessoal das PME's.

## 2. OS ESTUDOS DE CASOS

### 2.1. A METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

Podemos considerar, no sentido em que afirmou J. B. LEWIS<sup>26</sup>, que em virtude das dificuldades em obter dados estatísticos, fiáveis e úteis para uma boa compreensão das PME em Portugal, a prática metodológica do estudo de caso fornece um material relativo a esta realidade, certamente parcial, mas complementar.

De facto, se passarmos em revista as investigações desenvolvidas pelos cientistas sociais, nos últimos 30 anos, relativamente às relações entre progresso técnico e emprego, podemos constatar que desde os anos '60, o método do estudo de caso foi abundantemente aplicado à problemática da automatização<sup>27</sup>.

O problema que é aqui colocado, é o do nível de análise e da sua adequação às interrogações da investigação.

A empresa é certamente, como o sublinhou a equipa de investigadores de Lisboa já citada "o único universo onde é possível detectar as variáveis intermediárias entre os determinantes da inserção sectorial e da integração no seio da economia nacional, e correlativamente, os

26 J.B. Lewis - "Job generation in small and medium sized enterprises: Portugal"- Department of Geography- University of Durham-U.K., 1986, p.637.

27 Sobre a tradição metodológica, ver "Études de cas sur l'évolution technique"-Travail et Automation - Cahier nº2, BIT, Genève, 1985, pp. 1-29

comportamentos de resposta por parte dos agentes da empresa"<sup>28</sup>. Mas, por isso, é essencial nunca esquecer, no estudo de casos, a dimensão nacional, regional e, também a dimensão sectorial.

Relativamente às nossas interrogações, no quadro deste contrato, tratava-se de valorizar a capacidade descritiva inegável do estudo de casos. Tanto do ponto de vista da compreensão retrospectiva como do ponto de vista heurístico, no apoio à descoberta de novas hipóteses - assumindo-se da melhor forma a gestão dos limites desta escolha metodológica do ponto de vista da abordagem macroscópica dos dados recolhidos.

Assim como sintetizamos anteriormente, com outros, "é necessário ressituar o caso da empresa no seu meio: económico (sectorial, regional, nacional, multinacional); institucional (federações patronais, instituições de formação, organizações sindicais, poderes públicos); mercado de trabalho (estruturado pela oferta de emprego, fornece entretanto oportunidade de constrangimentos à política de emprego da empresa)"<sup>29</sup>.

É na linha desta preocupação teórica que situamos os pontos anteriores deste relatório.

Ao nível dos estudos de caso, pareceu-nos pertinente prolongar esta grelha de análise global através de duas opções metodológicas:

1. Considerando o sector e a região como referências centrais, a nossa amostra de casos, foi homogeneizada, em função destas duas dimensões. Neste sentido, a partir das características da realidade nacional, efectuamos uma escolha relativa à variável sectorial, e correlativamente, à variável regional.  
A amostra foi retirada do conjunto das PME's do sector têxtil, por um lado, e do sector das empresas de apoio à indústria, por outro - da região Litoral Norte.
2. Paralelamente, era essencial integrar no esquema dos estudos de caso todas as categorias de análise que permitissem fazer uma abordagem aos comportamentos de resposta dos agentes da empresa, tendo em conta os constrangimentos externos.

Nesta perspectiva, algumas referências foram privilegiadas na elaboração do nosso guião de recolha de informações: por um lado o esquema de entrevista elaborado por M. LACOMBLEZ, M. STROOBANTS, A. VAN HEERSWYNGELS, D. WYGAERTS com o objectivo de fornecer aos investigadores e actores sociais, um método de avaliação das

---

28 Cf. op. cit. nota 7: p. 229

29 M. LACOMBLEZ, M. STROOBANTS, A. VAN HEERSWYNGELS, "Technologie et emploi - Remarques méthodologiques sur l'appréhension des changements dans l'entreprise" - in Critique Régionale n° 16, Éditions de l'Université Libre de Bruxelles, 1988, p. 23.

repercussões sobre as condições do trabalho, da introdução da tecnologia da informação<sup>30</sup>; por outro lado, publicações situando igualmente nesta ordem de preocupações, mas centrando-se de uma forma particular sobre as especificidades das PME's - nomeadamente uma publicação da ANACT<sup>31</sup>.

Quanto à população-alvo da nossa amostra de empresas - dados os constrangimentos de tempo (duração do contrato) e o pedido expresso pelo comanditário de proceder, na segunda fase da investigação, ao estudo de um número significativo de casos - fomos obrigados a restringir-nos apenas aos gestores das PME's.

Eis aqui uma escolha cheia de consequências. Primeiro porque valoriza o ponto de vista das entidades patronais e baseia a análise de uma realidade social num tipo de discurso específico. Depois porque sabemos como o cientista social enriquece o seu conhecimento do campo de investigação através da multiplicação dos interlocutores e da diversificação das suas técnicas de recolha de dados.

Aumentando o número de casos analisados, o estudo abrange uma parte mais larga da realidade, mas acaba também, dentro dos mesmos limites de tempo, por se tornar menos concreto. A nossa abordagem limitou-se assim a um conhecimento de discursos particulares e perdeu a dimensão que podia ter fornecido, nomeadamente a análise dos postos de trabalho inseridos nos processos de produção referidos.

Digamos no entanto, e paralelamente a esta afirmação dos limites desta opção técnico-metodológica, que a própria consciência destes limites conduziu-nos à reorientação das nossas entrevistas, e à introdução de certas questões, à reformulação de certas interrogações, à procura de novas vias na comunicação que permitissem verificar as primeiras hipóteses.

(Apresenta-se em anexo, uma síntese do "Roteiro da Entrevista, por nós utilizado)

## 2.2. A AMOSTRA: DOIS SECTORES, UMA REGIÃO

A nossa amostra foi assim constituída a partir de duas "populações" de empresas que, possuindo ligações técnico-comerciais, são contudo claramente diferenciadas: por um lado, as unidades industriais do sector têxtil, e por outro as empresas de apoio à indústria. A primeira destas escolhas justificar-se-ia sob diversos aspectos:

---

30 Cf. op. cit. nota 22

31 F. GINTER, P. MONIN, J. P. PETIT, "Travail et automatisation en PME"- Ed. de l'ANACT, Paris, 1986.

- diferentes factores concorrem para dar uma importância decisiva a este sector no quadro do desenvolvimento da indústria transformadora: o seu peso em termos de emprego (28,5% dos trabalhadores da indústria transformadora), o número de empresas que inclui (16,5% do conjunto das unidades de produção deste sector industrial) e as taxas da sua contribuição para o Produto Industrial (20%) e para as exportações;
- na sequência do que sublinhamos anteriormente, em relação ao conjunto da indústria transformadora, a reestruturação deste sector em particular é frequentemente considerada como vital dada a concorrência, por um lado, dos países do Terceiro Mundo, por outro lado, dos países de industrialização mais desenvolvida;
- constata-se uma forte concentração regional das empresas deste sub-sector - o que reforça a importância das opções tomadas para o mesmo, no que diz respeito ao emprego: dois distritos do Continente (Porto e Braga) reúnem 68,4% dos estabelecimentos e 70,9% dos trabalhadores deste sub-sector, os distritos de Castelo Branco, e - em parte - da Guarda e Leiria, constituem a única alternativa para este tipo de emprego.

Quanto ao sector das empresas de apoio à indústria, pareceu-nos permitir simultaneamente um melhor conhecimento de uma rede de outro tipo e o enriquecimento mútuo dos dois sub-sectores analisados.

Efectivamente, para além da experiência específica destas empresas de serviços em termos de dinâmica interna, a sua experiência na produção de serviços era susceptível de complementar utilmente a abordagem do sub-sector industrial escolhido - e inversamente, os discursos desenvolvidos pelos responsáveis das PME's do têxtil e vestuário relativamente aos eventuais serviços enriqueceriam a nossa análise.

Por outro lado, e compreensivelmente dadas as características da concentração regional da indústria têxtil, escolhemos a região Norte Litoral para delimitar geograficamente a nossa amostra.

### 2.3. O CONTEXTO REGIONAL DOS CASOS ANALISADOS

Se nos reportarmos à tipologia estabelecida pela equipa de investigação de Lisboa, referida anteriormente<sup>32</sup>, a nossa amostra situa-se essencialmente no Grupo B - ou seja, numa região que apresenta "valores mais elevados relativamente aos índices ligados à indústria transformadora bem como taxas elevadas de emprego de operários e quadros administrativos - uma representação significativa de jovens, mas igualmente um desemprego também significativo destes".

Além disso, recordaremos por um lado o papel essencial que a indústria transformadora, teve num período economicamente difícil, e por outro, o atraso que a caracteriza e para o qual as transformações técnico-organizacionais podem ser fundamentais. Vimos igualmente, a função central das PME's nesta evolução e no projecto nacional.

Parece ainda, como já fizemos referência, que as diversas regiões do país, tiveram, em virtude desta transformação da realidade nacional, "comportamentos diferenciados". Neste contexto, torna-se interessante retomar aqui alguns dados de C.S, COSTA e J. COSTA<sup>33</sup> tal como são sintetizados na figura apresentada na página seguinte, e que permite uma visualização da relação mais ou menos favorável com a conjuntura nacional, da indústria transformadora de cada um dos distritos.

A região constituída pelos distritos do Norte Litoral, onde estão situadas as 20 empresas da nossa amostra, é portanto uma das regiões do país onde muitos portugueses, nos últimos anos, depositaram as suas esperanças.

Relembremos também, com M.R. SILVA<sup>34</sup>, que esta "representa cerca de 30%, 31% e 44% respectivamente, da população residente, da população activa empregada e do emprego na indústria transformadora de Portugal continental (...). É uma região fortemente industrializada, na qual estão concentradas as indústrias ditas tradicionais. A estrutura industrial, ainda que dominada por estas indústrias, é no entanto relativamente diversificada (...). No conjunto, estamos perante tecidos industriais muito densos, incluindo um grande número de pequenas e médias empresas, e muito abertas ao exterior, sendo a primeira região em termos de exportações de produtos da indústria transformadora. Finalmente, a região associa uma densidade demográfica elevada a uma fraca taxa de urbanização".

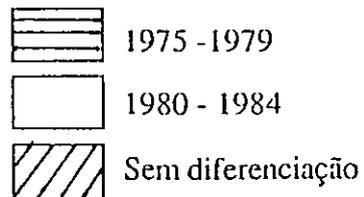
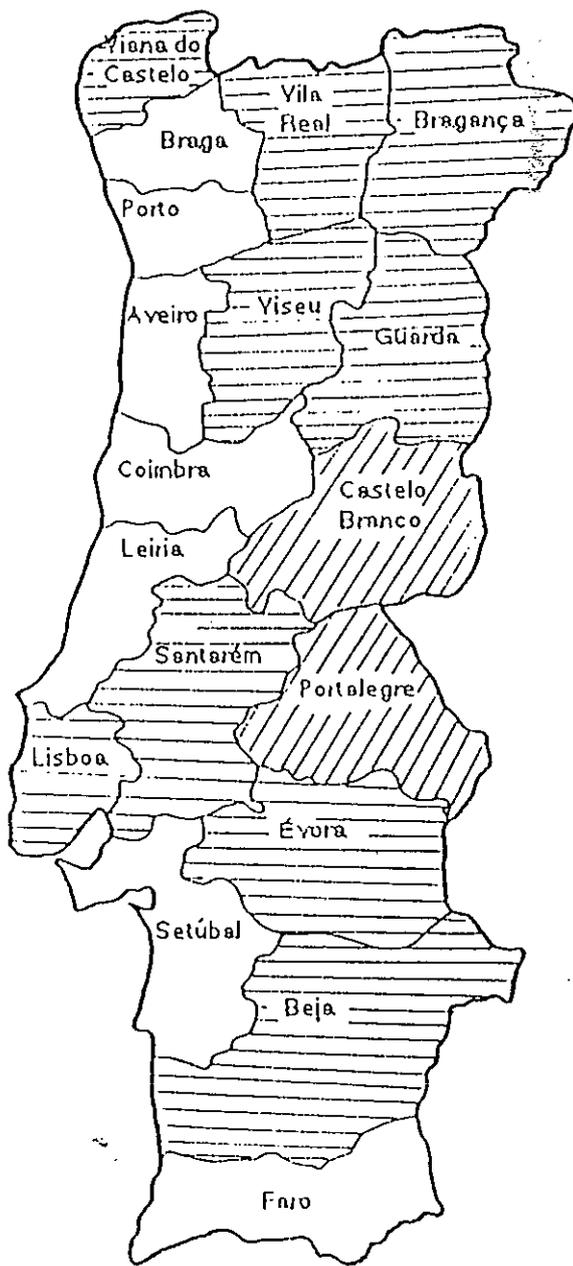
---

32 Cf. op. cit. nota nº 2

33 C.S. COSTA e J. COSTA - "Spatial variation of manufacturing employment in Portugal" - Comunicação apresentada no "Colloque Sud-Européen en Economie Théorique et Econometrie", Marseille, Maio 1986

34 Cf. op. cit. nota 11 - p. 6

# Período mais favorável para cada região



O modelo da "industrialização difusa" - que os trabalhos de A. BAGNASCO<sup>35</sup> impuseram a partir da análise das PME's para o caso italiano - é frequentemente considerado como detentor de um valor heurístico, em referência nomeadamente a esta região Norte Litoral.

E é verdade que, como para certas regiões italianas, aqui também "um papel decisivo é desempenhado (...) pelas duas estruturas sociais de origem citadina e rural e pela relação de particular continuidade que se instalou entre elas (...) são as cidades, as suas estruturas relacionais, as redes de conhecimentos e as ligações entre os seus habitantes que se constituem como a principal fonte de formação das empresas; o campo que é baseado na relação com a terra e a pequena propriedade, tende a libertar uma oferta de mão-de-obra correspondente, pelas suas características económicas (fraco custo de reprodução e elasticidade da oferta) e socio-culturais (cultura positiva do trabalho) à procura derivada do sector industrial nascente - Esta oferta mantém depois uma ligação quer económica, quer sociológica, com a agricultura"<sup>36</sup>.

Paralelamente a unidade familiar parece ter uma função também central, garantindo nomeadamente a continuidade de condições de vida satisfatórias, face à irregularidade e precaridade dos empregos oferecidos pelo mercado de trabalho. Paraphraseando A. BAGNASCO, J. REIS insere esta região do Norte Litoral - bem como a região do Centro Litoral, que ele analisa de forma mais aprofundada - num dos três tipos de regiões do país: "a região de Lisboa, onde uma industrialização de capital intensivo coincide com um modo de reprodução da força de trabalho fortemente proletarizada. O Centro e o Norte Interiores, onde as economias familiares locais se orientam para a emigração e onde os modos de reprodução não coincidem nem quantitativamente, nem qualitativamente, com a produção local. E finalmente o Litoral Norte e Centro, onde é significativo o grau de estruturação da economia, onde é feito apelo a uma matriz de formas de produção que recobre o sistema das pequenas empresas, das actividades artesanais e da pequena agricultura, e onde os modos de dominantes de reprodução da força de trabalho se baseiam na combinação dos rendimentos profissionais (rendimentos do trabalho assalariado e rendimentos da empresa) e doutros suportes de produção obtidos graças a actividades informais e por exemplo - com uma particular importância - graças à pequena agricultura complementar"<sup>37</sup>.

Entretanto, se parece que o Norte Litoral pode ser caracterizado globalmente a partir deste modelo, é necessário não menosprezar as particularidades internas.

35 Ver nomeadamente A. BAGNASCO - "Tre Itália - la problemática territoriale dello sviluppo italiano" - Il Mulino, Bologne, 1977

36 Cf. op. cit. nota 4 - pp. 20-21

37 J. REIS - "Modos de regulação regional, iniciativa empresarial local e pequena agricultura complementar" - Comunicação nas Primeiras Jornadas sobre a Economia Portuguesa - Coimbra, Junho 1986, p. 10

Nesta perspectiva, podemos retomar a tipologia dos concelhos da região, tal como foi proposta por M.R. SILVA<sup>38</sup>, e que distingue:

- Os concelhos do tipo "sistemas produtivos locais complexos", nomeadamente o Porto, Matosinhos, Maia, Braga - que possuem em comum uma taxa de industrialização muito elevada e densidades demográficas e taxas de urbanização entre as mais elevadas da região.

Estes concelhos constituem uma estrutura industrial muito diversificada onde, às indústrias tradicionais, se juntam as actividades das fileiras mecânicas e eléctricas.

Por outro lado, a área do Porto, concentra o terciário moderno associado à indústria e os grandes meios de acesso da região com o exterior;

- os concelhos do tipo "sistemas produtivos locais de monoespecialização" de Guimarães (têxtil, algodão), Santo Tirso (têxtil, algodão), V.N. famalicão (têxtil, algodão), Felgueiras (calçado), Lousada (têxtil, vestuário), Paredes (mobiliário), Paços de Ferreira (mobiliário), Vila do Conde (têxtil, algodão), Vila da Feira (transformação da cortiça).

Estes concelhos têm, como os do primeiro grupo, uma taxa de industrialização muito elevada (essencialmente devido ao emprego na indústria transformadora) mas uma fraca diversificação industrial. Caracterizam-se por outro lado, por uma densidade demográfica superior à da região, e por uma taxa de urbanização muito baixa.

Paralelamente, os concelhos de Santo Tirso, V.N. de Famalicão e Guimarães, são em geral considerados como constituindo uma sub-região com forte individualidade socio-económica - o "Vale do Ave". Um dos traços característicos desta região é a taxa de actividade elevada - aqui compreendida a população feminina. De facto, diz M.R. SILVA, trata-se de "um tecido industrial muito desconcentrado, compreendendo 1511 estabelecimentos industriais com uma dimensão média de 66 trabalhadores (...). Trata-se de um verdadeiro contínuum de estabelecimentos, que vai desde a grande unidade até às pequenas micro-unidades industriais e mesmo, o que não aparece contabilizado, o trabalho ao domicílio. Neste tipo de tecido industrial, que podemos qualificar de difuso, não existe uma empresa líder que tenha provocado o aparecimento de novas unidades. Pelo contrário, é a partir de uma tradição industrial, que remonta ao século passado, de uma concentração espacial da produção e das relações complexas entre agentes e empresas que se opera a renovação do tecido das empresas";

---

38 Cf. op. cit. nota 11 - pp. 8-10

- os concelhos do tipo "espaços produtivos locais de transição", nomeadamente Barcelos e Fafe, que possuem um grau de industrialização intermédio, uma densidade demográfica e uma taxa de urbanização inferiores às da região. Possuem geralmente uma forte especialização no seio da indústria transformadora, mas o tecido industrial é aí muito menos denso que nos concelhos do tipo anterior. Constituem uma zona de transição, na periferia dos concelhos do segundo tipo;
- os concelhos ditos de "espaços rurais", muito pouco industrializados e marginais em relação à região, caracterizados por um peso importante da população agrícola, uma baixa densidade demográfica e a quase inexistência de zonas urbanas.

A nossa amostra, objecto dos estudos de caso, é portanto em parte, reveladora das características destas diversas sub-regiões.

Encontramos, de facto, uma grande parte dos nossos casos do sector dos serviços na área do Porto, que, já o vimos, concentra o terciário moderno associado à indústria e aos grandes meios de acesso ao exterior.

Quanto à parte da amostra derivada do sub-sector do têxtil e vestuário, se não se situa essencialmente no "Vale do Ave", possui no entanto uma grande proximidade com esta região - além disso central na história do Norte Litoral.

## 2.4. ANÁLISE DOS DADOS

Já o dissemos, as características da nossa abordagem conduziram a uma recolha de dados provenientes essencialmente de discursos particulares.

O conhecimento das realidades referidas acaba assim por ser necessariamente parcial. E a interpretação das informações conseguidas, apesar de ser relevante, mereceria um prolongamento através de uma análise dos aspectos concretos das situações referidas - que só um estudo mais aprofundado dos casos teria possibilitado.

### *2.4.1. TENDÊNCIAS DOMINANTES DOS PROCESSOS DE INFORMATIZAÇÃO NOS CASOS ANALISADOS*

De uma forma sintética, podemos destacar, algumas ideias sedimentadas a partir das experiências de informatização das 20 empresas por nós visitadas:

- As primeiras experiências realizadas na utilização das designadas Novas Tecnologias da Informação datam normalmente de anos recentes, demonstrando uma crescente apetência também das PME's portuguesas em apostar nestas soluções, nas quais são depositadas expectativas quanto à possibilidade de racionalização ou ultrapassagem de procedimentos e situações;
- As aplicações de base informática tendem a caracterizar-se por uma grande dependência de soluções standard, o que frequentemente é avaliado como uma opção deficiente e que justifica posteriores tentativas de aproximações em função das realidades das próprias empresas procurando desenvolver uma maior adaptação dos programas, permitida pela reflexão entretando verificada;
- Manifestando uma relativa consistência quanto às prioridades dos sectores internos a privilegiar, verifica-se que as primeiras opções se destinam preferencialmente à "racionalização" dos procedimentos de carácter administrativo (contabilidade, facturação, gestão de pessoal,...), para numa segunda fase se centrarem nas aplicações em sectores fundamentalmente "produtivos" (controlo de stocks, técnicas de produção, desenho assistido por computador,...).  
Contudo, e numa perspectiva englobante, podemos constatar inconsistências várias, nomeadamente ausência de soluções integradas (vítima de desenvolvimentos não planificados, ou escassez de informação pertinente) o que esulta na frequente coexistência de sectores vizinhos, e com grande dependência funcional, com incompatibilidades tecnológicas e organizacionais. Permitidas por abordagem casuística encontramos um fraco índice de utilização de apoios de base informática à função de gestão.
- Evidenciando fracos índices de participação dos trabalhadores, durante o processo de informatização, os utilizadores apresentaram-se com grandes insuficiências a nível da sua formação, que correntemente se orientou por critérios estritamente operacionais, com a resultante dificuldade de superação algumas situações não previstas inicialmente;
- A análise do desenvolvimento dos processos de inserção de novas tecnologias de informação evidencia a ocorrência frequente de factores imprevistos, resultando em atrasos e reorientações, muitas vezes problemáticos, quer a nível técnico quer a nível dos recursos humanos. Consequentemente, e por oposição a uma fase inicial caracterizada por tentativas de abordagem informal, os responsáveis tendem a procurar orientações mais rigorosas e profissionalizadas;

- Contudo, tornou-se clara a existência de grandes carências a nível dos recursos humanos especializados disponíveis no mercado, o que levaria até ao abandono do projecto informático por parte de uma empresa, cujas tentativas de desenvolvimento de uma solução "personalizada" para a empresa fora por vários anos frustrada.

#### 2.4.2. AS NOVAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E AS CONDIÇÕES DO TRABALHO

Não podemos deixar de referir aqui a grande proporção dos casos analisados em que a gestão das condições de trabalho (no sentido "estrito" do termo, isto é apenas relativas aos problemas de higiene e segurança) era inexistente, relativamente a postos de trabalho informatizados ou não - e isto apesar da situação ser muitas vezes claramente preocupante (o que nos reenvia para as estatísticas recentes relativas aos acidentes de trabalho).

Mas, a não ser esta constatação, as próprias características dos dados recolhidos nesta investigação impediam toda e qualquer conclusão que pretendesse afirmar a existência de grandes tendências em termos de consequências sociais resultantes da inserção de novas tecnologias da informação.

Contudo, a dinâmica sub-jacente a esses dados permitia sim lançar uma reflexão, que foi enriquecida posteriormente com a análise de outros casos (cf. os estudos de M<sup>a</sup> Paula Salvador, Mónica F. Barbosa, M<sup>o</sup> João Simões, M<sup>a</sup> Teresa Passos, Gabriela Moura, M<sup>a</sup> José Freitas, Isabel Fonseca, M<sup>a</sup> Alexandra Costa, M<sup>a</sup> Isabel Torres, Joaquim E. Ludovino e Paulo A. Ribeiro e Rosa Martins na mesma região, nos sectores da construção civil, calçado, mobiliário, metalo-mecânica, serviços às empresas).

Nesse sentido, articulamos a nossa interpretação sobre algumas grandes hipóteses que pareceram não tanto explicar todas as particularidades de cada caso, mas permitiam sim situar as características dos problemas mais cruciais que, segundo os casos, explicaram as dificuldades e os fracassos ou, uma vez resolvidos, conduziram ao balanço positivo.

Não pretendemos assim esgotar a riqueza do material recolhido no estudo dos casos. O nosso objectivo é o de contribuir para a elaboração de um modelo de análise (que, como todo e qualquer modelo, reduz os factos descritos a uma abordagem que se quer sobretudo operatória) relativo a uma realidade mal conhecida.

### 2.4.3. OS TRÊS PARADOXOS

A flexibilidade na gestão da mão-de-obra e do serviço/produto, fornecido ao cliente - que constitui o trunfo da PME -, é precisamente o que pode ser problemático no processo de inserção de novas tecnologias da informação.

O programa standardizado, parece assumir-se como o recurso maioritariamente adoptado pelas PME's portuguesas. No entanto, esta standardização nas escolhas do software a utilizar, reflectirá tão sómente a procura de soluções "comprovadas" e comportáveis economicamente, traduzindo frequentemente precipitações no processo de informatização e a procura irrealista do "milagre informático".

É que à menor dimensão da empresa não corresponde uma menor complexidade na condução deste processo de assimilação tecnológica. Daí que com maior ou menor evidência, os responsáveis por essa realização sejam, a posteriori, confrontados com a consciência de inconsistências, de desarticulações e expectativas iniciais irrealistas, procurando encontrar soluções técnico-informáticas e organizativas mais adaptadas.

É a valorização desenfreada do progresso técnico, e uma certa banalização das novas tecnologias que, contribuindo para a imposição de uma certa concepção determinista da tecnologia, conduziu a experiências negativas.

A mudança técnica é assim apercebida como exógena à empresa, como resultante de uma lógica intrínseca ao progresso da ciência e da técnica, progresso que só poderia resolver as dificuldades a que se está confrontado. Consequentemente, esta mudança assume um carácter mítico e assenta na convicção de que o progresso técnico conduz necessariamente à harmonia económica e social. Neste contexto, e no momento de aquisição do material informático, a ideia de uma escolha, da eventualidade e fórmulas alternativas, ocupa pouco lugar. É que essa ideia insere-se num outro tipo de análise, que considera a transformação técnica como endógena à empresa, assumindo particularidades resultantes das especificidades da própria empresa.

Esta concepção determinista conduz a uma globalização dos objectivos esperados, e inevitavelmente a negligenciar aspectos concretos e relevantes, dos recursos e história da empresa, nomeadamente a nível da gestão dos recursos humanos, tanto mais inquietante quanto o pessoal da empresa não possui, na maioria das vezes, uma história profissional susceptível de o ter preparado para este tipo de transformação técnico-organizacional.

O que representa a especificidade de certas regiões do país, traduz-se, não raras vezes, no seu maior desafio

Inserindo-se num contexto de "industrialização difusa", muitas empresas que contaram com uma mão-de-obra pouco qualificada e semi-rural, confrontam-se agora com obstáculos socio-culturais aquando do seu processo de informatização, que exige um outro nível de qualificação e uma outra relação com o trabalho.

No entanto, esta outra relação, que tende a impor-se, corresponde também a uma relação diferente com o objecto da actividade profissional que é frequentemente vivenciada pelos trabalhadores como pouco gratificante, dando origem aos diversos movimentos de rejeição, individuais ou colectivos, relatados por alguns responsáveis de PME's.

#### *2.4.4. ALGUMAS VARIÁVEIS EXPLICATIVAS*

##### *A VARIÁVEL SECTORIAL*

É claro que cada um destes paradoxos, está mais ou menos presente em cada uma das PME analisada.

Notou-se assim que o problema da distância entre as características da mão-de-obra e as exigências do processo de informatização parecia ser menos agudo nas PME's da nossa amostra que pertenciam ao sector dos serviços às empresas - possivelmente devido ao facto de terem desde o início recrutado pessoal com um nível de qualificação mais elevado.

No entanto, nessas empresas também se coloca o problema da formação dum pessoal qualificado - o que nos reenvia ao problema mais amplo de certas carências, em Portugal, em determinadas qualificações.

Contudo, a dimensão socio-cultural, do nosso terceiro paradoxo parece sobrepor-se às eventuais lacunas em termos de qualificação profissional, nas empresas caracterizadas por uma actividade mais tradicional, e que decidiram informatizar alguns aspectos do seu processo produtivo.

E para essas PME's, pelo menos, podemos avançar a hipótese de que o processo de inserção de novas tecnologias de informação desencadeia transformações decisivas nas relações sociais, no seio da empresa.

Mas tudo dependerá da forma como estas transformações serão geridas.

## *A CAPACIDADE DE AVALIAÇÃO DOS GESTORES*

Embora sem afirmarmos que a qualidade da empresa depende essencialmente da qualidade do empresário, é no entanto inegável que o comportamento dos órgãos de gestão poderão ser determinantes para o êxito do processo de informatização.

E, retendo esta dimensão, parece claro que todo e qualquer factor que conduza a um olhar de avaliação sobre "o estado" socio-técnico da empresa desencadeia, na generalidade dos casos, consequências favoráveis.

Desencadeado este olhar porque se chamou, por qualquer razão, um consultor externo ou se recorreu aos serviços duma empresa de apoio à gestão ou informatização; porque a "pluri-cefalia" da gestão fez com que houvesse um debate entre os vários pontos-de-vista; porque experiências anteriores pouco satisfatórias exigiram o balanço ou mostraram a importância deste tipo de avaliação; ou simplesmente porque o pedido de subsídios ao IAPMEI ou ao FSE exigiu o preenchimento de formulários e a resposta a perguntas elaboradas nesse sentido.

Falar, discutir, analisar o que se faz e o que se passa na empresa e ser, de uma certa forma, obrigado a consagrar um certo tempo a essas actividades de avaliação já que a gestão do dia-a-dia é muitas vezes uma gestão "atrás do calendário": parece ser uma condição necessária para conduzir a transformação técnico-organizacional.

Por isso, sem falar aqui de experiências infelizes, parece que o diálogo com um consultor é susceptível de ajudar, duma forma significativa a ultrapassar as dificuldades duma gestão que tenta a curto prazo, "maximalizar" a eficiência relativamente a um mercado onde as leis da concorrência são implacáveis, relativamente também à lógica dos mecanismos de exportação muitas vezes ressentidos como dificilmente controláveis. E isto, quer em termos da qualidade do conselho dado, quer pelo simples facto de se ter consagrado um momento à reflexão.

Este momento pode assim tornar-se essencial e ajudar a ultrapassar as concepções de gestão simplistas, que vêm a mão-de-obra como um mero acessório da infra-estrutura técnica, submetida e maleável segundo as exigências do progresso tecnológico.

A valorização incondicional do progresso técnico e o determinismo tecnológico são então submetidas às regras da prudência e da paciência, à análise prévia e à experimentação, à discussão e ao progressivo alargamento das perspectivas.

## *INSERIR-SE NO MERCADO ÚNICO, MAS TAMBÉM, E POR ISSO MESMO, NA EUROPA SOCIAL*

Esta capacidade de avaliação - que caracteriza os casos das PME's que parecem ter ultrapassado, nomeadamente os três paradoxos - conjuga-se em geral, com uma gestão particular da relação salarial e das condições do exercício da actividade remunerada.

Fundamentalmente, nesses casos, são as condições de uma boa colaboração colectiva que acabam por sensibilizar os gestores da empresa. A transformação técnico-organizacional resultante da inserção de novas tecnologias é encarada como tendo implicado custos financeiros consideráveis e por isso merecedora de uma certa atenção a dedicar aos recursos humanos. Nesta perspectiva, recorre-se à vasta panóplia dos modos de incitação à produtividade que a história das técnicas de gestão dos recursos humanos produziu nos últimos 50 anos (desde os sistemas de remuneração, aos círculos de qualidade, passando pelos meios mais clássicos das políticas das relações humanas).

Podemos dizer que esses gestores fizeram seu o princípio avançado na versão actual da "Carta comunitária dos direitos sociais fundamentais dos trabalhadores" segundo a qual, "o consenso social contribui para o reforço da competitividade das empresas, da economia na sua globalidade e para a criação de emprego"<sup>39</sup>.

Nesse sentido podemos compreender que alguns desses gestores tenham expresso no momento das entrevistas a consciência de que as suas empresas não apresentavam condições de trabalho satisfatórias - sendo os pontos mais referidos a carga de trabalho em determinadas alturas, a falta de espaço e a ausência duma lógica coerente na organização espacial dos meios de produção - em geral autodiagnosticadas como resultando dum crescimento não planeado da empresa.

Contudo esta sensibilidade é confrontada com a ausência de grelhas de análise referenciais, que sejam específicas e adequadas aos problemas encontrados.

---

39 Conseil des Communautés Européennes - Secrétariat General - Communication à la presse - 9517/89, p. 11

### 3. CONCLUSÕES

#### 3.1. EM TERMOS DE INTERVENÇÃO

Da reflexão atrás apresentada surgem, nomeadamente, quatro linhas de intervenção possíveis:

3.1.1. A primeira - e a mais evidente para a maioria dos actores sociais - é relativa às lacunas no mercado de trabalho: em Portugal, e na região Norte do país, em particular, ainda é muito difícil encontrar técnicos competentes em matéria de novas tecnologias da informação - o que tem como consequências, não só tornar elevado o preço desta mão-de-obra, como também, e talvez sobretudo, dificultar o desenrolar de processos de informatização, e colocar os actores desses processos à mercê de indivíduos ou de empresas de serviços pouco competentes. Trata-se portanto de acelerar e intensificar iniciativas sérias a conduzir neste sentido - e consequentemente, favorecer os programas de formação cujos objectivos focam o problema da reconversão progressiva dos trabalhadores destinados a ter um papel nesses processos de mudança técnico-organizacional.

3.1.2. No entanto, e em consonância com o que já foi dito, para conduzir harmoniosamente um processo de informatização, o facto de dispor de um pessoal qualificado constitui uma condição necessária - mas não suficiente.. Trata-se assim, complementarmente de conceber programas de formação-sensibilização para uma análise integrada do conjunto dos problemas realçados por um processo de transformação deste tipo.

Estes programas, autónomos ou integrados em projectos mais alargados, terão como objectivo, pelo menos, fornecer grelhas de análise referenciais para a compreensão da dinâmica socio-técnica da empresa e para a análise das condições concretas do exercício do trabalho (um material elaborado com esta perspectiva será apresentado no dia 12 de Dezembro).

Em função da importância, nesta perspectiva, do princípio da participação e do debate propõe-se incentivar este tipo de formação para todos os "públicos" implicados: gestores, técnicos informáticos, trabalhadores em geral.

3.1.3. Mas, se a aquisição de conhecimentos e capacidades constitui um passo fundamental, o problema do "pôr-em-prática" merece uma atenção particular.

Vimos, nesta perspectiva, a importância, para os gestores das PME's, dos momentos de avaliação da empresa.

Duma certa forma, coloca-se aqui o problema do isolamento de alguns gestores de PME. Resta conceber meios de intervenção susceptíveis de acompanhar esses gestores nos vários momentos decisivos da história da gestão, tendo em conta a vontade por parte da maioria deles de salvaguardar uma especificidade, uma liberdade de acção, que por um lado constitui em geral as motivações essenciais do empresário de PME, e que por outro lado são vividas como condições de inserção num mercado determinado pelas leis da concorrência.

Neste sentido, sugerimos, a organização de seminários articulados sobre casos de simulação - deixando espaços para referências à realidade concreta e para a experimentação de estratégias particulares - fornecendo como exemplo o programa MADINOVA (que será também apresentado no dia 12 de Dezembro)<sup>40</sup>.

### 3.2. EM TERMOS DE INVESTIGAÇÃO

3.2.1. Já o dissemos, essas conclusões e propostas resultam duma abordagem que por várias razões - e nomeadamente por razões ligadas a constrangimentos de tempo e de ordem financeira - acabou por se limitar à recolha de dados particulares.

A coerência interna desses dados justifica no entanto as hipóteses interpretativas que daí resultaram.

Contudo, este sistema de hipóteses merece evidentemente ser prolongado, completado e enriquecido por um conhecimento mais aprofundado da realidade das PME's em Portugal.

O método dos estudos de caso permitiu uma recolha de dados que, indubitavelmente forneceu informações essenciais para compreender melhor alguns aspectos da dinâmica interna das PME's, na confrontação destas com o problema da inserção de novas tecnologias da informação.

Mas, para render todas as suas potencialidades, este método do estudo de casos tem que ser conduzido tendo a possibilidade de multiplicar os interlocutores, de diversificar as técnicas de recolha de dados, de inserir os discursos num conhecimento mais aprofundado da realidade concreta, acompanhando durante um período mais prolongado da história a evolução da empresa.

Por outro lado, as características da amostra estudada resultam numa outra evidência: a que corresponde à necessidade de completar esta análise através de uma abordagem de outros sectores de produção e de outras regiões do país.

---

40 Cf. op. cit. nota 2

3.2.2. Complementarmente, e situando-nos no plano mais específico das qualificações, podemos afirmar que, se de facto as lacunas são graves em Portugal, os perfis precisos dos técnicos procurados no mercado de trabalho parecem pouco e mal conhecidos. Os programas de formação acabam assim por ser, na maioria dos casos, elaborados a partir de uma imagem aproximativa das necessidades, às vezes baseada em programas equivalentes de outros países da Comunidade Europeia, muitas vezes justificados pelas disponibilidades existentes em termos de formadores, e infelizmente, raras vezes baseada no conhecimento das necessidades efectivas.

Neste sentido, avançar-se-à aqui também com uma proposta de estudo sistemática da evolução das qualificações resultante da inserção de novas tecnologias da informação.

MARIANNE LACOMBLEZ

ALBERTO MELO

## ROTEIRO DA ENTREVISTA - Aspectos centrais

---

### 1- IDENTIFICAÇÃO DA(S) PESSOA(S) ENTREVISTADA(S)

- . Função, história profissional, etc.

### 2- PAINEL ORGANIZACIONAL

- . Identificação (sector de actividade, estatuto jurídico, ano de início da actividade, origem do capital inicial, desenvolvimento e dificuldades da empresa, valor do volume de negócios, presença de organizações sindicais, contacto com associações, etc);
- . Actividade da empresa (produtos/serviços, organigrama, espaciograma, matérias-primas, recursos humanos, equipamentos, mercados de destino, clientes, subcontratação, etc);

### 2- PAINEL - INFORMATIZAÇÃO

- . Utilização de tecnologias de informação (utilizações efectivas e projectos de utilização, relação de propriedade com os equipamentos, características técnicas, software, funções informatizadas, etc);
- . Implementação do processo (desencadeamento do projecto, recurso a especialistas externos, análise da especificidade da empresa, incorporação das novas tecnologias, modificações do projecto inicial, formação dos utilizadores, reacções dos utilizadores, grandes dificuldades, recurso a financiamentos públicos, etc);
- . Implicações no emprego e na organização do trabalho (supressão ou criação de postos de trabalho, transformação de procedimentos, evolução das qualificações, modificações na organização do trabalho e nos horários, estado e evolução das condições de trabalho, sistemas de remuneração, etc);

### 4- BALANÇOS

- . Avaliação dos resultados internos à empresa, formas de relacionamento com outras empresas, associações, entidades públicas, projectos de desenvolvimento, etc).