

Formação e investigação em gestão das PME: Uma prioridade social

ALFREDO PEREIRA*
ANTÓNIO FIRMINO DA COSTA*
NELSON SANTOS ANTÓNIO*

1. AS PME NUM QUADRO DE MUDANÇA ECONÓMICA E CULTURAL

Nas décadas de 50 e 60, período caracterizado por elevadas taxas de crescimento económico, assistiu-se em todos os **países europeus** a uma acentuada diminuição do número de pequenas e médias empresas. Verificou-se, por um lado, a imposição das grandes empresas enquanto motores da expansão de rendimentos e de emprego e, por outro, à absorção dos pequenos empresários agrícolas, artesanais, industriais e comerciais num processo simultâneo de concentração e proletarização, que parecia de todo irreversível.

Ao mesmo tempo, no plano cultural, as expectativas de vida e os modelos de inserção no processo económico e no tecido social passaram a ter como referência paradigmática a figura do assalariado das grandes organizações. Em formas que vão do operário mais ou menos qualificado e do empregado administrativo, do funcionário e do técnico, ao quadro e ao gestor, vivia-se uma época dominada pela imagem dos burocratas e tecnocratas, a era do "homem da organização" (entendida esta, implicitamente, como grande organização).

A crise dos anos 70/80 pôs em questão aquele modelo de desenvolvimento. Os elementos de informação disponíveis indicam que, embora as PME também tenham sido fustigadas pela crise económica, no conjunto souberam melhor adaptar-se às circunstâncias particulares da crise. Contribuiu esta, igualmente, para uma transformação das expectativas, das ambições, das orientações de vida preferenciais, particularmente quanto ao "modo de estar" na actividade económica. Esquemáticamente, poderíamos dizer que um modelo cultural em que imperaram regulamentação, hierarquia, distanciamento, carreira, autocentrismo da organização, "espírito de funcionário", tende a ser suplantado por um modelo cultural em que surgem com novo destaque criatividade, participação, empenhamento, qualidade, inserção na comunidade, resultado, responsabilidade social, "espírito de iniciativa".

É claro que, na realidade concreta, ambos os modelos continuam a existir, combinados numa enorme variedade de configurações culturais específicas. Esta variedade é correlativa quer das diversidades sócio-culturais mais enraizadas quer da actual tendência para a fragmentação cultural das sociedades.

Mas o que é mais importante deixar aqui assinalado é que, a par de outros factores, a referida transformação de valores e atitudes corresponde, de algum modo, à tradução do movimento de reorientação do dinamismo económico em direcção ao mundo das pequenas e médias empresas. Num contexto em que o papel das PME se torna mais central, a inovação toma, entre outros, um rosto claramente identificável: o do empresário.

2. UM ESTUDO DA GESTÃO ADEQUADO ÀS CARACTERÍSTICAS DAS PME PORTUGUESAS

Recentemente certos investigadores começaram a procurar traçar o retrato-tipo da

PME bem sucedida em meios envolventes turbulentos. Têm estes apontado para as seguintes características:

- (i) forte capitalização;
- (ii) utilização de modernas técnicas de produção;
- (iii) grande capacidade de adaptação ao mercado internacional;
- (iv) pessoal muito qualificado.

Retrato este bastante diferente do tradicional — trabalho intensivo e mal remunerado, mercados essencialmente locais e pouco competitivos.

A flexibilidade das PME, isto é, a sua capacidade de adaptação às flutuações dos mercados e às condições de aprovisionamento constituiu uma qualidade essencial no decurso destes anos de transformação estrutural profunda. Esta capacidade de adaptação tem sido um não menor trunfo nas áreas do enquadramento institucional, das relações sociais e do ambiente cultural. Outra qualidade importante para a sobrevivência das PME é a colaboração que conseguem estabelecer entre si.

Esta flexibilidade das PME vem a par de uma enorme diversidade: diversidade de produtos, de mercados, de graus de modernização tecnológica, de dimensão, de solidez financeira, de qualificação do pessoal, de estruturas organizacionais, de estilos de gestão, de culturas de empresa, de projectos, de formas de inserção na comunidade.

Precisamos de uma nova orientação do estudo (e do ensino) da Gestão em Portugal. Esta nova orientação não pode deixar de assentar no conhecimento profundo da realidade económica e social portuguesa. Sem sobre esta se proceder a uma larga gama de estudos não será possível a elaboração de uma Teoria de Gestão que se adequa às características sociais do nosso país e à configuração cultural da população portuguesa, o que só se consegue se estes estudos tiverem, ao mesmo tempo:

- grande base de informação empírica e um não menor rigor metodológico;
- uma efectiva incidência sobre a realidade concreta (nomeadamente das PME) e uma não menos efectiva qualidade teórica;
- uma vertente extensiva (parâmetros gerais) e uma outra intensiva (estudos de caso);
- uma acumulação sistemática de informações e uma preocupação de actualização permanente.

Nem a mera importação livresca de receitas de gestão construídas com base noutras realidades económicas, sociais e culturais, por vezes muito diferentes da nossa, nem a simples transposição directa de conceitos e procedimentos decorrentes do universo das grandes organizações, têm possibilidades de se adequar às características e necessidades das PME portuguesas, na sua diversidade.

Por outro lado, não há dúvida de que as novas tecnologias são importantes e necessárias. Mas é uma **ilusão** das mais perigosas pensar-se que alguma nova tecnologia, nomeadamente informática, aplicada às oficinas ou aos escritórios, possa **por si só** resolver os problemas das PME e substituir uma adequada e actualizada capacidade

* Docentes, investigadores e coordenadores dos projectos "Gestão Estratégica Aplicada às PME" e "Estratégia das PME - Parâmetros Sócio-Culturais", no ISCTE, com apoio do Fundo Social Europeu.

de gestão, entendida como globalizante e associada à iniciativa empresarial (e não como mero conjunto de saberes específicos dos técnicos de gestão). Pelo contrário, a procura, selecção e avaliação das tecnologias, a gestão dos impactos das novas tecnologias na empresa, das resistências e potencialidades nesta existentes em relação à inovação tecnológica, também fazem parte dessa necessária capacidade empresarial de gestão.

3. IMPORTÂNCIA E NECESSIDADES DAS PME

É uma prioridade social estudar e apoiar a actividade das PME. De facto, como mostram os dados de 1983 do Ministério do Trabalho sobre os "Quadros de Pessoal", **84,6% das empresas têm menos de 50 empregados**. Como escreve Gonçalves da Fonseca "...é sabido que 98,9% das empresas das indústrias extractivas e transformadoras se inscrevem nos escalões dimensionais com volumes de pessoal ao serviço inferiores a 500 trabalhadores e ainda que estas mesmas empresas ocupam 68,5% da população activa do sector industrial (dados relativos a estabelecimentos com trabalhadores por conta de outrem). Por outro lado, ainda recentemente, 48% da formação bruta de capital fixo (FBCF) na indústria transformadora diziam respeito a PME industriais, como tal legalmente credenciáveis, enquanto que estas empresas eram responsáveis por 61% e 62%, respectivamente, do valor bruto da produção (VBP) e do valor acrescentado bruto (VAB)"⁽¹⁾.

A citação anterior dá-nos uma ideia da importância das PME no tecido empresarial português.

Para melhor compreendermos as políticas necessárias a um desenvolvimento harmonioso das PME, precisamos de classificar as suas necessidades em dois tipos:

- necessidades de potenciais criadores de PME;
- necessidades das PME existentes.

Para serem bem sucedidos, os potenciais criadores de PME necessitam principalmente de reunir os seguintes factores:

- motivação;
- criatividade;
- CAPACIDADE DE GESTÃO (no sentido referido);
- recursos (financeiros, técnicos, humanos).

Para a sobrevivência e para o crescimento das PME existentes é de extrema importância:

- a manutenção de uma flexibilidade, de uma reactividade e de uma capacidade de antecipação permanentes (instrumentos fundamentais de adaptação e aproveitamento activo, em relação às mudanças na procura, na força concorrencial do mercado e, genericamente, nas envolventes económica, institucional, social e cultural);

- a manutenção de um ritmo elevado de capitalização (meio de rápida introdução de novas tecnologias no processo de produção);
- a constante **actualização e aperfeiçoamento** da CAPACIDADE EMPRESARIAL DE GESTÃO INTEGRADA (com utilização de modernas técnicas de gestão);
- a cooperação entre empresas.

A flexibilidade, reactividade e capacidade de antecipação das PME repousa sobre um processo de aprendizagem contínua e de inovação permanente, exige um acesso rápido e eficaz à informação (interna e externa) e à formação, bem assim como capitais para poder acompanhar ou participar no progresso técnico. Está portanto em relação directa com a aquisição, aprofundamento e permanente actualização de uma capacidade de gestão moderna, integradora, de nível empresarial e adequada à realidade portuguesa.

4. FORMAÇÃO E INVESTIGAÇÃO: A COOPERAÇÃO ENTRE A UNIVERSIDADE E AS PME

Tanto a criação como a sobrevivência e o desenvolvimento das PME requerem um quadro cultural favorável ao espírito de empresa. Requerem também, cada vez mais, não só a cooperação entre empresas como também entre estas e a universidade, na medida em que esta constitua um pólo de investigação, de formação e de prestação de serviços atento às PME, aos contextos, circunstâncias, processos e problemas da respectiva actividade.

Paradoxalmente, apesar da importância das PME no tecido económico e social português (e o mesmo se passa noutros países), os estudos de gestão em Portugal têm-se concentrado quase exclusivamente nas grandes organizações e, ainda por cima, de forma livresca ou praticista, sem investigação aprofundada acerca das realidades concretas e seu desenvolvimento experimental de procedimentos técnicos.

A Gestão das PME é um domínio do saber científico e técnico que urge desenvolver, particularmente em Portugal, dadas as características económicas, sociais e culturais do país. É preciso, entretanto, ter em conta os inconvenientes de abordagens estereotipadas, ultrapassadas, simplistas, sem profunda qualidade científica, permanente actualização e cuidadosa adequação à realidade nacional. São igualmente prejudiciais os exercícios teorísticos, de gabinete, produtos de retórica especulativa ou de aparatosa manipulação estatístico-informática, se não se basearem no contacto directo com a realidade das PME portuguesas e se não contarem com o concurso dos respectivos empresários.

Não é fácil compatibilizar estas exigências.

Tradicionalmente, no campo académico e científico, as articulações entre investigação fundamental, investigação aplicada, desenvolvimento experimental e difusão de conhecimentos foram predominantemente **encaradas** da seguinte maneira: da investigação fundamental decorreria eventualmen-

te, em termos de subprodutos, alguma investigação aplicada; esta, por sua vez, poderia originar ou não outros subprodutos, de desenvolvimento experimental e de difusão de conhecimentos.

Actualmente, nos países e nos sectores mais avançados da comunidade científica e universitária, o sentido predominante tende a inverter-se.

As actividades de carácter científico e os seus produtos têm presença cada vez maior no conjunto da sociedade e interpenetram-se cada vez mais com as outras actividades sociais. Paralelamente, em comparação com anteriores avanços científicos que podiam ainda assentar numa informação empírica muito restrita, é agora cada vez mais premente, para a possibilidade de produzir novos conhecimentos científicos, o recurso a vastas e profundas bases de evidência empírica (e, correlativamente, a dispositivos de investigação muito mais complexos, pesados e caros).

Deste conjunto de circunstâncias resulta a tendência para lançar projectos de desenvolvimento e difusão (incluindo a formação), com a preocupação de obter resultados pragmáticos mais imediatos — o que viabiliza os financiamentos — mas inserindo também no seu contexto, como subprodutos, linhas de pesquisa aplicada e fundamental. Estas, por sua vez, actuam retro-activamente sobre as actividades de desenvolvimento e difusão, funcionando como instâncias de regulação destas últimas ao nível dos conteúdos substantivos e processuais, enriquecendo-as, aprofundando-as e actualizando-as (em vez das tradicionais aplicações superficiais e mecânicas de "receitas" gastas e desajustadas).

Em síntese, do paradigma "dedutivo" tradicional, encaminhamo-nos para o paradigma "sistémico" moderno (ver quadro da pág. seguinte).

Uma das formas de inserir a investigação sobre a gestão das PME neste último paradigma é incluí-la no desenvolvimento de projectos interdisciplinares de formação nesta área.

Mas formação com:

a) **inovação** nos conteúdos e nos processos de formação (incluindo, por exemplo, componentes de "simulação", de "análise sociológica-antropológica", de "formação na empresa");

b) **pesquisa aplicada** à gestão das PME (pesquisa sobre formas concretas de aplicação de conceitos, de metodologias e de conhecimentos sobre a realidade portuguesa — empresarial e envolvente —, provenientes de várias áreas científicas);

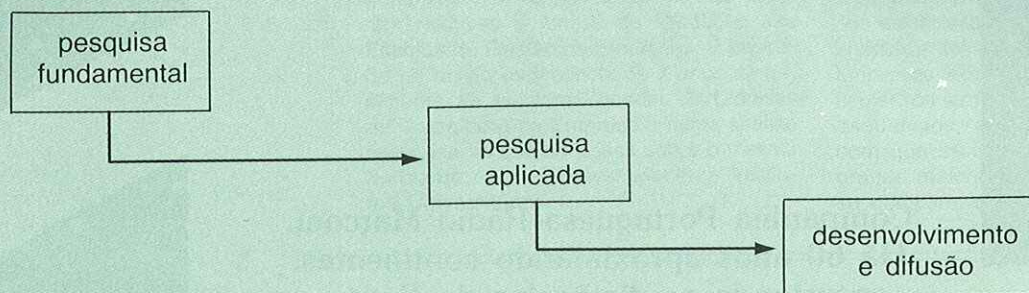
c) **pesquisa fundamental** (várias linhas de aproveitamento de segmentos de material informativo para o trabalho de grupos de investigadores, que por sua vez virão a enriquecer o corpo central do projecto);

d) **apoio** continuado às empresas na aplicação dos conhecimentos adquiridos (na formação e na investigação) e na implementação dos sistemas e processos de gestão;

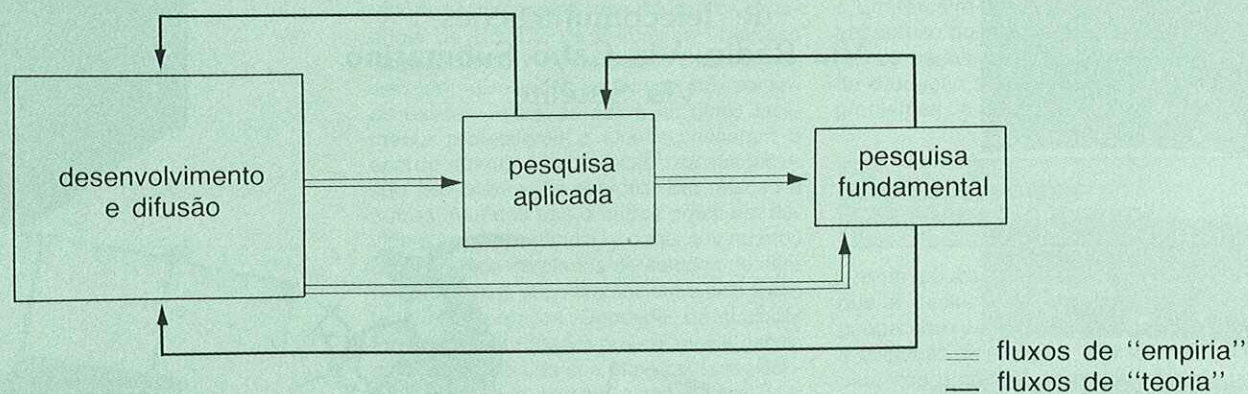
e) **difusão** permanente, junto das empresas envolvidas, dos dados informativos, dos estudos, dos modelos e das técnicas de gestão que forem sendo produzidos e acumulados.

(1) Manuel Gonçalves da Fonseca, "O relançamento económico e as PME no espaço comunitário", *Pesquisa e Média Empresa* (Revista do IAPMEI), n.º 1, II.ª série, Junho-Julho 1986, pp. 11-12.

do paradigma "dedutivo" tradicional



encaminhamo-nos para o paradigma "sistémico" moderno:

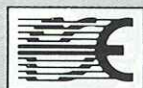


SISTEMAS DE INFORMAÇÃO PARA GESTÃO

CURSO A REALIZAR
NO ISCTE

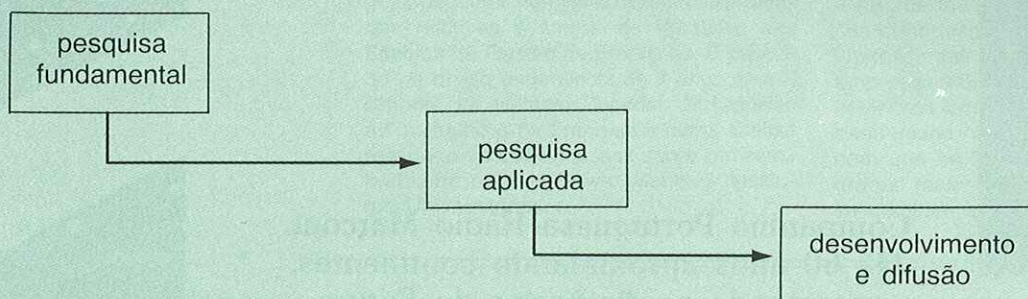
Av. das Forças Armadas
Telef.: 73 50 00 — 1600 LISBOA

APOIO:

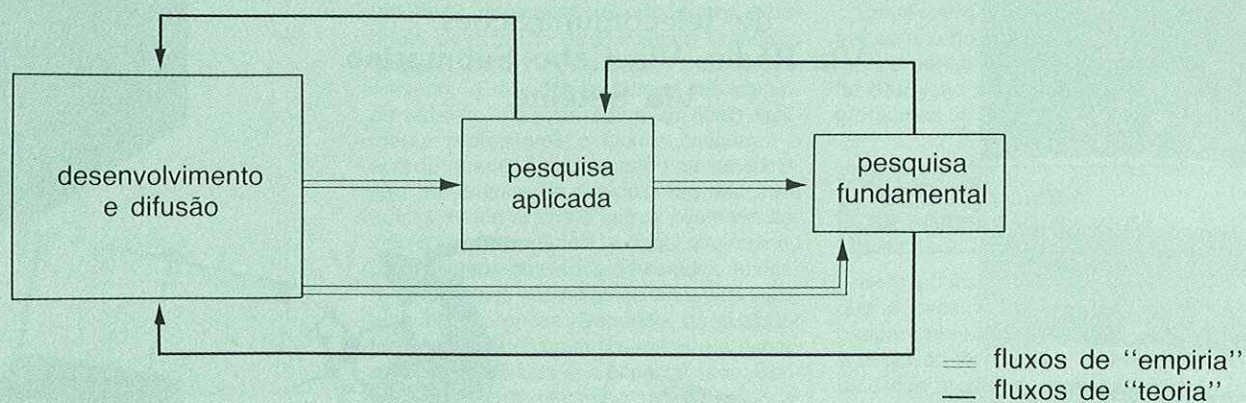


FUNDO SOCIAL EUROPEU

do paradigma "dedutivo" tradicional



encaminhamo-nos para o paradigma "sistémico" moderno:



SISTEMAS DE INFORMAÇÃO PARA GESTÃO

CURSO A REALIZAR
NO ISCTE

Av. das Forças Armadas
Telef.: 73 50 00 — 1600 LISBOA

APOIO:  FUNDO SOCIAL EUROPEU