

A FORMAÇÃO CONTÍNUA NA PERSPECTIVA DO EMPRESÁRIO DE PME'S: EXPECTATIVAS E REPRESENTAÇÕES

Inês Nascimento

*Assistente estagiária da Faculdade de Psicologia e Ciências da
Educação da Universidade do Porto (FPCEUP). Psicóloga.
Investigadora e Doutoranda do Instituto de Consulta Psicológica,
Formação e Desenvolvimento (FPCEUP).*

Joaquim Luís Coimbra

*Professor associado da Faculdade de Psicologia e Ciências da
Educação da Universidade do Porto (FPCEUP). Membro do Instituto de
Consulta Psicológica, Formação e Desenvolvimento. Coordenador do
Centro de Desenvolvimento Vocacional e da Secção de Orientação
Vocacional e de Formação Profissional da Sociedade Portuguesa de
Ciências da Educação.*

INTRODUÇÃO

As micro bem como as pequenas e médias empresas são, com uma extensão no sistema produtivo nacional a rondar os 90%, a expressão cada vez mais marcada da realidade do tecido empresarial português onde representam talvez a maior proporção de empresas do género existente no total dos países da Comunidade Europeia.

A sua reduzida dimensão, quase remetendo para padrões de carácter doméstico, bem como o paralelismo, na maioria das vezes inevitável, entre a sua história e a da estrutura familiar a partir da qual emergiu o projecto da sua criação, explica que, por vezes, sejam também designadas empresas familiares, designação que se presta a considerações tão interessantes quanto as que se prendem com os processos transgeracionais de reprodução de práticas e, principalmente, com a natureza e com as formas de uso dos saberes que, ao longo dos anos, vêm, nestes casos, garantindo a manutenção da actividade empresarial.

Reflectir nesta questão das condições da sobrevivência das empresas de pequena dimensão à luz do contexto sócio-histórico actual requer, desde logo, que se reequacione essa noção dos saberes empresariais como produtos naturais de ciclos de sucessão geracional (num esforço de reconceptualização que as próprias empresas têm que operar numa espécie de ruptura com um status quo que deixa de poder eternizar-se) e se passe a perspectivá-los como saberes adaptativos, isto é, como o potencial máximo da empresa em termos do ajustamento às mudanças tecnológicas, às alterações das formas tradicionais de organização do trabalho e aos *flashes* transformadores dos conteúdos profissionais que a complexidade dos fenómenos de globalização/mundialização impõem a um ritmo acelerado.

Se, para as grandes empresas, este representa um desafio difícil, para as PME's esta é também uma exigência que não está isenta de implicações dado requerer das estruturas empresariais de pequena e média dimensão alguma flexibilidade e disponibilidade para a modernização. E também não o está para a economia nacional. Bem pelo contrário. É sobretudo preciso não esquecer que em Portugal são as empresas deste tipo que contribuem decisivamente não só para o valor acrescentado bruto do país como também para a potencial criação de novos postos de trabalho. É, por conseguinte, neste tipo de pequenas organizações, com uma estrutura accionista familiar ou aproximada, que se torna mais urgente desenvolver uma certa capacidade de internalização de estratégias de identificação e resolução dos problemas com os quais a sua lógica de funcionamento e a sua maior fragilidade no mercado sempre as fará confrontarem-se. O que se exige, afinal, não é mais que uma revisão dos modelos de gestão que se traduza numa efectiva renovação das práticas vigentes em termos da qualificação dos recursos humanos, práticas essas cujas incompatibilidades com as leis de internacionalização do mercado, a curto ou médio prazo, conduzirão ao fracasso e que os resultados da empresa, melhor que qualquer outro indicador e provavelmente o que mais valor possui aos olhos do empresário, se encarregarão de evidenciar.

A adopção de estratégias de consultadoria bem como o estabelecimento de parcerias para a execução de acções no âmbito da formação contínua torna-se, assim, o único meio capaz de interromper o ciclo de dominação e o hiato actualmente existente entre, por um lado, o processo de concepção e, por outro lado, o acto de consumo da oferta formativa que continua a ser lançada no mercado de forma avulsa e sem princípio organizador. Face aos desafios

impostos pela perspectiva de construção da sociedade cognitiva, o empenhamento das autoridades públicas, e dos parceiros sociais num apoio inequívoco aos agentes económicos constitui, deste modo, uma condição indispensável da execução e intensificação de acções susceptíveis de dar resposta à necessidade de alargamento e elevação das competências dos trabalhadores.

Uma vez que é ao nível desta dimensão dos saberes fundamentais da matriz empresarial que reside a maior lacuna das PME's, com todos os problemas que advém das deficiências de formação existentes (quer ao nível gerencial quer ao nível dos trabalhadores directos) para a gestão de todas as áreas da empresa, a intervenção ao nível das qualificações torna-se um objectivo cimeiro. Assim se compreende a necessidade de pôr em marcha, no seio das PME's, um processo integrado de mudança organizacional que contemple, nomeada e prioritariamente, a valorização do capital de competências dos trabalhadores das várias categorias profissionais, o único meio que, ao permitir uma elevação do seu nível de competitividade à escala europeia, poderá ser determinante na sua vitalidade.

Incontornável nesta forma de abordagem da necessidade vital de incremento dos níveis de qualificação dos activos de PME's é, pois, a questão do compromisso dos empresários (e dos trabalhadores) com a formação contínua, tema que as mais variadas instâncias europeias, pela via de publicações, programas operacionais, debates e eventos, têm dotado de um folêgo permanente. Apesar de todas as iniciativas de enquadramento político e de todas as campanhas de sensibilização dos empresários levadas a efeito neste domínio o objectivo do acesso dos trabalhadores à formação contínua continua, no entanto, por alcançar. O relatório da Comissão Europeia sobre "*O acesso à formação contínua na União*" (1997) descreve mesmo uma realidade preocupante do ponto de vista das taxas de participação anual dos assalariados na formação contínua, com Portugal a integrar o grupo dos países do extremo inferior da escala ao registar valores, quanto á formação dos trabalhadores, na ordem de 1 trabalhador em 8 e, quanto às empresas "formadoras", na proporção de menos de uma empresa em três. O mesmo relatório enfatiza ainda a correlação e as disparidades existentes na taxa de acesso á formação contínua consoante a dimensão das empresas, com a primeira a variar de 13% para as empresas de 10 a 49 trabalhadores (caso de Portugal, país da comunidade onde este número é o mais baixo) e 43% para as empresas com mais de 1000 trabalhadores.

Estes valores não deixam qualquer dúvida quanto ao facto da menor probabilidade que os trabalhadores de PME's europeias têm de aceder a acções de formação e são mesmo bastante conclusivos relativamente à situação portuguesa.

Tais resultados remetem-nos imediatamente para a tematização do papel que está reservado a trabalhadores e empregadores, quer como actores quer como beneficiários das iniciativas de formação, e de quem, antes de mais, se espera uma mudança de atitude relativamente à formação ao longo da vida. O que finalmente aqui está em causa é a questão da atribuição de competências em matéria de formação contínua e a do exercício das responsabilidades a ela relativas. Se é relativamente pacífico que, tendo em conta as vantagens da formação contínua em termos do progresso empresarial, é às empresas que compete desenvolver políticas e medidas de formação dos seus trabalhadores (através nomeadamente da elaboração de planos de formação, da prospectiva de necessidades de formação, da informação e consulta no seio da empresa) é igualmente inegável que o interesse de que a formação contínua se reveste para o trabalhador (no quadro de uma preocupação com a educação permanente independente de objectivos profissionais ou tendo em vista potenciar a sua empregabilidade) também não lhe permite demitir-se dessa responsabilidade.

O que se constata, e que o próprio relatório da Comissão Europeia sublinha, é que apesar de haver alguma vontade por parte dos indivíduos em aceder a acções de formação há um desfasamento importante entre essa sua aspiração a uma formação ao longo da vida e as possibilidades reais que estão ao seu dispor. Constrangimentos vários tal como a fraca abertura das instituições de formação inicial aos adultos e às suas características específicas, dificuldades no acesso a informação sobre oportunidades de formação contínua, necessidades de apoio ao nível da tomada de consciência das competências pessoais e profissionais a desenvolver e da definição de projectos de carreira e limitações em termos da disponibilidade de tempo tendem a enfraquecer a iniciativa individual. É por isso que é sobre a empresa, enquanto contexto de realização profissional no qual as experiências de trabalho são também de *per se* fonte de aprendizagem e formação e no qual o indivíduo investe as suas competências, recai uma expectativa importante quanto à promoção e estímulo ao investimento do trabalhador na sua formação. Para que tal aconteça é, contudo, essencial que o empresário de PME acredite na

importância da formação para a qualificação da mão de obra da sua empresa, admita que o investimento na formação é tão ou mais desmultiplicador que os investimentos de natureza infra-estrutural, conheça os dispositivos de formação e os programas operacionais ao seu dispor e se sinta motivado a realizar essa aposta nos seus recursos humanos. A legitimidade dessa expectativa depende, portanto, de um conhecimento efectivo e tão detalhado quanto possível das representações e perspectivas que os empresários sustentam relativamente à temática da formação contínua, conhecimento a partir do qual poderá ser possível identificar alguns dos factores que inibem as iniciativas empresariais ao nível da formação dos seus trabalhadores.

Das múltiplas formas possíveis de problematização do tema da Formação Profissional Contínua nas Pequenas e Médias Empresas, e das várias alternativas de abordagem que se colocam na perspectiva de uma caracterização dessa modalidade de formação, capaz de sinalizar as mudanças mais pertinentes ao nível das práticas mais correntes de formação contínua adoptadas pelas estruturas empresariais de pequena e média dimensão, fez-se a opção pelo conhecimento da visão do empresário que, mais que a empresa, constituiu-se, neste estudo, como unidade de análise.

Sem que se pretenda despromover o interesse da investigação do estado da formação contínua ao nível da resposta que vem dando às necessidades do sistema produtivo, considera-se, no entanto, que o tema da Formação Profissional Contínua é propício a incursões compreensivas mais abrangentes e potencialmente mais úteis do ponto de vista da identificação das inconsistências que imperam ao nível da acção dos principais agentes da formação contínua. Assim se explica que o presente estudo se proponha evidenciar as percepções, representações, expectativas e atribuição de valor que tipificam a perspectiva dos empregadores no que se refere ao conceito, ao valor funcional (ou acrescentado), e ao impacto (entre outros) da formação contínua. O pressuposto de base é o que tais representações, susceptíveis de comprometer o desejável consenso em torno do papel da formação contínua, podem, pelo seu efeito debilitante ao nível das práticas, tornar-se ameaças tão sérias à implementação e qualidade das medidas de formação contínua quanto o próprio facto da relativa arbitrariedade da oferta formativa em relação às reais necessidades de formação das empresas.

No eixo deste trabalho de exploração das teorias pessoais dos empresários acerca da formação contínua encontra-se o sector da Construção Civil,

sector que, pelas suas características (destaca-se apenas quatro das que fundamentam a escolha da Construção Civil como sector alvo do estudo: 1) Trata-se de um sector interprofissional; 2) é um sector heterogéneo do ponto de vista do grau de desenvolvimento tecnológico, estratégico e organizacional das empresas a ele relativas; 3) é um sector diverso do ponto de vista dos níveis de qualificação profissional dos trabalhadores nele enquadrados; 4) é um sector com inúmeras carências em termos da qualificação da mão de obra) parece poder tomar-se como ponto de partida para a análise da situação/posição das PME's relativamente á questão da formação contínua.

Pretende-se assim, dar a conhecer a perspectiva que empregadores/empresários/gestores das empresas (de micro, pequenas e médias empresas) deste sector mantêm no que se refere ao conceito, á utilidade e á importância da formação profissional nas PME's na base da suposição que o parco ou inexistente investimento das empresas na formação dos seus recursos humanos pode, pelo menos em certa medida, decorrer de marcadas discrepâncias entre as representações e expectativas dos empresários e as que estão subjacentes á catalogação da oferta formativa disponibilizada pelas instituições de formação. Trata-se de um estudo que está a ser desenvolvido no âmbito de um **projecto transnacional apoiado pelo Programa Leonardo Da Vinci** e coordenado pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional- Delegação Regional do Norte, no qual são parceiros a Faculdade de Psicologia e Ciências de Educação da Universidade do Porto (Instituto de Consulta Psicológica, Formação e Desenvolvimento), a Faculdade de Psicologia e Ciências de Educação da Universidade de Lisboa, a Associação LEONARDUS (Associação para a Cooperação e Desenvolvimento), o Bureau OREP (Organisation Régionale d'Éducation Permanente -Instituição Pública Industrial e Comercial), o INGA-BAD (Instituto Galego de Bacharelato. Intitulado PLANIGER - PLANificar e GERir a formação, o projecto prevê uma fase de avaliação das práticas e necessidades de formação e visa, *a posteriori* o desenvolvimento de um conjunto de meios (nomeadamente um CD-Rom) que se apresentem como recursos facilitadores da acção do empresário/gestor de PME's na gestão da formação contínua dos seus trabalhadores.

Os resultados a apresentar decorrem da análise da resposta de empresários/gestores de micro, pequenas e médias empresas do sector da Construção Civil localizadas na região Norte a um questionário, administrado presencialmente por Conselheiros de Orientação Profissional/ Técnicos de Emprego

de diversos Centros de Emprego, através do qual foram avaliadas as suas perspectivas e iniciativas relativamente á formação profissional contínua. Não se trata de um estudo extensivo, com resultados de elevada complexidade estatística pois que apesar de alguns cuidados quanto ás condições da sua representatividade, condicionalismos metodológicos de vária ordem assim não o permitiram.

METODOLOGIA

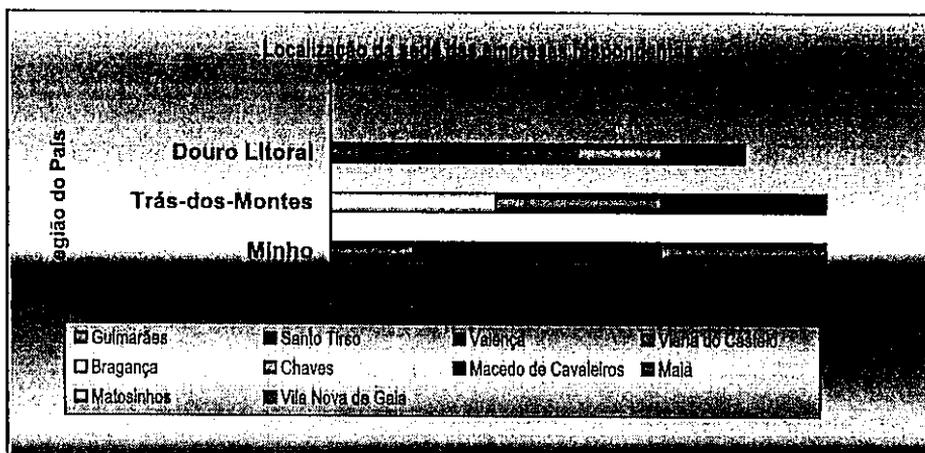
Caracterização da Amostra

Três critérios de base foram inicialmente estabelecidos para efeitos da constituição da amostra do presente estudo: 1) a localização - região Norte; 2) a dimensão da empresa- micro, pequenas e médias empresas, ou seja , empresas até um número máximo de 50 trabalhadores; 3) o sector de actividade - Construção Civil. Questões ligadas á dificuldade de motivação dos próprios empresários de PME's em termos da sua colaboração no estudo implicaram uma redefinição do critério relativo à dimensão da empresa com a possibilidade de ser admitida a participação de empresas cujo número de trabalhadores não ultrapassasse o limite máximo de 150. Mesmo com esta menor exigência em termos de um dos critérios de selecção e com a mobilização dos recursos do Instituto do Emprego e Formação Profissional – DN distribuídos por toda a região apenas foi possível a recolha de dados junto de 17 empresários/gestores de empresas do sector.

Localização da sede das empresas respondentes

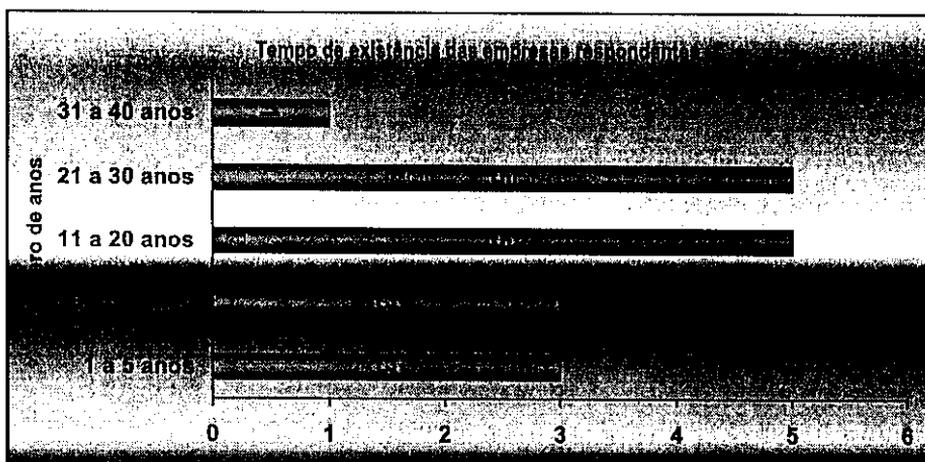
A sede das empresas contactadas repartem-se mais ou menos uniformemente por três províncias da região Norte – Minho, Trás-dos-Montes e Douro Litoral com uma ligeira vantagem das duas primeiras comparativamente á terceira (35,2% vs 23,5). Considerando o critério localização à escala cidade verifica-se a seguinte situação (**Gráfico 1**):

- **Minho:** Guimarães; Santo Tirso; Valença; Viana do Castelo.
- **Trás-dos-Montes:** Bragança; Chaves; Macedo de Cavaleiros.
- **Douro Litoral:** Maia; Matosinhos; Vila Nova de Gaia.



Tempo de existência das empresas

A maioria das empresas respondentes tem entre 11 e 30 anos de existência. Apenas 1 apresenta uma antiguidade superior a 30 anos e 3 menos de 5 anos de existência (Gráfico2.).



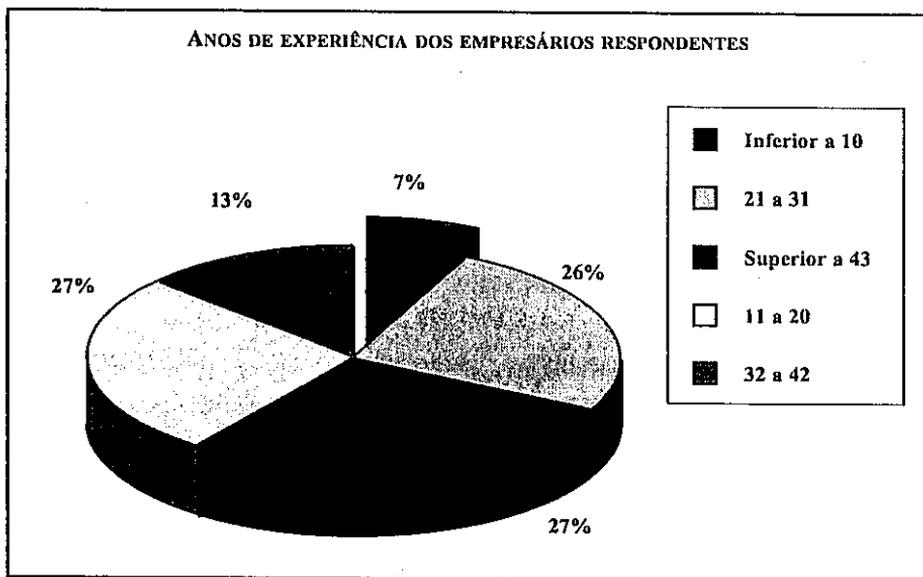
N.º de trabalhadores ao serviço das empresas respondentes

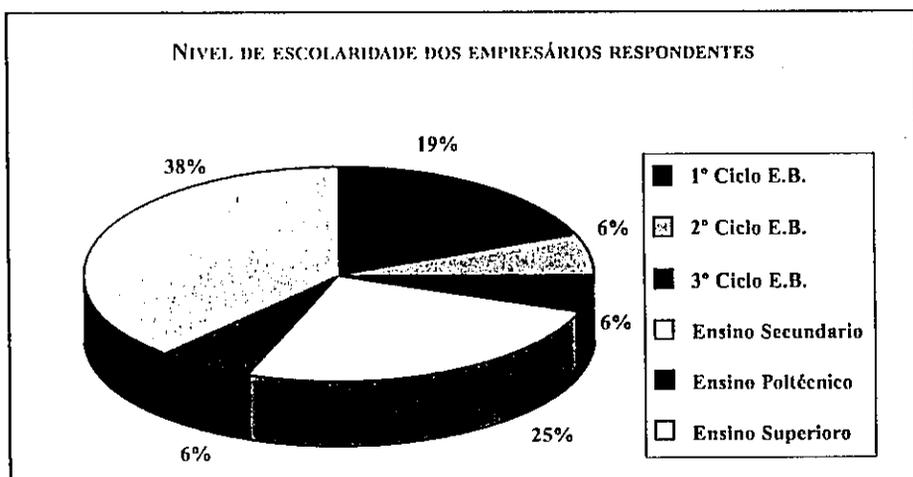
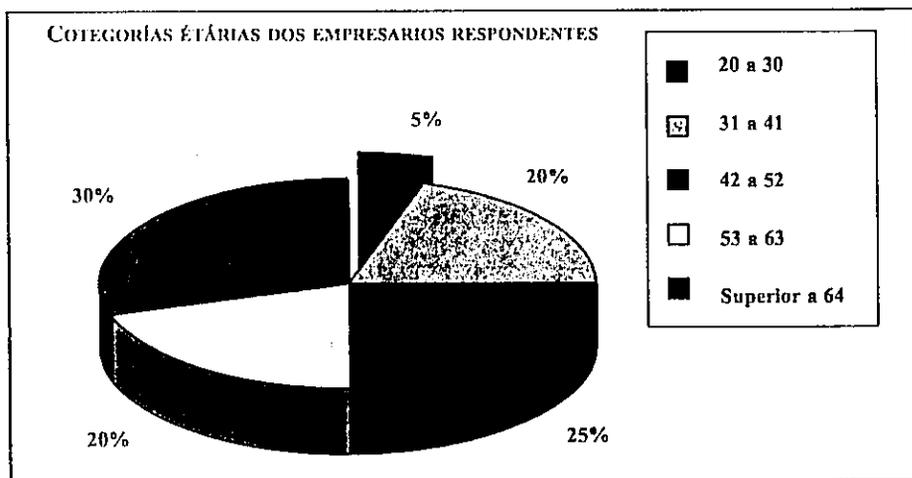
A maioria das empresas (cerca de 70 %) satisfaz as condições iniciais do critério relativo à dimensão da empresa visto que não excedem os 50 trabalhadores. Todavia, uma percentagem também significativa de empresas

(17,6%) entra na categoria daquelas que se aproximam do limite posteriormente estabelecido (n.º de trabalhadores superior a 101). Relativamente ao tipo de vínculo contratual, importa sobretudo destacar um predomínio dos contratos permanentes (12 empresas referem manter este tipo de relação jurídica com um n.º de trabalhadores que varia entre 21 e 50) e a percentagem de empresas que não recorre à subcontratação (47,1%) devendo, no entanto, assinalar-se o caso único de uma empresa que funciona exclusivamente na base da subcontratação de mão de obra.

O gestor das empresas- principais indicadores sócio-profissionais

94% das empresas contactadas são geridas directamente pelo seu(s) proprietários verificando-se apenas um caso no qual o proprietário dispõe do auxílio de um gestor contratado. A maioria dos empresários/gestores (64%) situa-se em termos etários acima dos 42 anos com 2 casos a ultrapassar o limiar dos 64 anos (**Gráfico 4.**). Em conformidade com os dados relativos à idade está também o tempo de experiência profissional (**Gráfico3.**) com a maioria dos empresários (59%) a somar mais de 21 anos de experiência e 12% a referir mais de 43 anos de experiência. Relativamente ao nível de escolaridade (**Gráfico 5.**) as situações não parecem ser das mais preocupantes: 38% dos empresários/gestores inquiridos têm formação superior e 25% completaram estudos secundários embora 19% tenham apenas o 1.º ciclo do Ensino Básico.





Instrumentos

Da necessidade de conjugação do duplo objectivo do estudo (caracterização das práticas dos empresários/gestores em termos da gestão da formação contínua e conhecimento das suas perspectivas quanto ao conceito e importância deste tipo de formação) resultou a produção de um Questionário cuja estrutura foi pensada de modo a proporcionar a recolha dos dados pretendidos. Após uma fase prévia em que se procedeu à sua administração experimental, em diálogo individual aberto, junto de uma pequena amostra de empresários do sector, foram efectuados diversos ajustamentos nos conteúdos e estrutura do questionário na sequência dos quais surgiu a versão utili-

zada no presente estudo. Tal como se apresenta na sua versão definitiva (ver Anexo) o Questionário compõe-se de quatro secções distintas as quais remetem o gestor para diferentes dimensões da organização e funcionamento da sua empresa ou fazem apelo às suas perspectivas e opiniões relativamente a vários tópicos relevantes:

- Parte I. *Caracterização da Empresa;*
- Parte II: *Indicadores Sócio-Profissionais;*
- Parte III. *Gestão da Empresa;*
- Parte IV. *Formação Profissional Contínua.*

O presente estudo não explora exaustivamente as respostas dos empresários à totalidade do questionário. Centra-se essencialmente nas informações recolhidas através das questões da Parte IV e aborda selectivamente os dados das restantes secções que podem revestir-se de valor hermenêutico para a compreensão daquelas. Por esse motivo, e porque os resultados serão apresentados segundo a lógica organizadora da Quarta Parte do questionário expõem-se mais detalhadamente os aspectos que ilustram a natureza das questões que a integram.

PARTE IV. FORMAÇÃO PROFISSIONAL CONTÍNUA

1. Perspectiva quanto á formação profissional contínua

- 1.1. 69 itens que correspondem a afirmações que exprimem ideias diversas quanto à forma como pode ser encarada a formação profissional contínua e ao modo como pode ser perspectivada no seio de uma empresa. Tipo de resposta: indicar o grau de concordância com cada afirmação, com base numa escala de resposta de tipo likert com 6 pontos (1. Discordo totalmente; 2. Discordo moderadamente; 3. Discordo ligeiramente; 4. Concordo ligeiramente; 5. Concordo moderadamente; 6. Concordo totalmente).
- 1.2. 9 itens que correspondem a justificações possíveis para a necessidade de formação contínua nas empresas do sector. Tipo de resposta: classificar cada item segundo a importância que atribuí a cada uma das razões expostas, com base numa escala de lickert de 5 pontos (1. Nada importante; 2. Pouco importante; 3. Importante, 4. Muito Importante; 5. Fundamental).

- 1.3. 37 itens que enumeram alguns dos aspectos a valorizar na gestão da formação contínua dos recursos humanos da empresa. Tipo de resposta: classificar cada item segundo a importância que atribuí a cada um dos aspectos referidos, com base numa escala de lickert de 5 pontos (1. Nada importante; 2. Pouco importante; 3. Importante, 4. Muito Importante; 5. Fundamental).
- 1.4. Explicitação de uma tipologia de níveis de formação/desenvolvimento (1. Estratégico- Conceptual; 2. Técnico-Profissional; 3. Pessoal e Interpessoal). Três grelhas correspondentes a cada um dos níveis da tipologia e discriminando as várias categorias profissionais (Pessoal operário; Pessoal de apoio geral; Pessoal de apoio técnico; Chefias directas de obra; Dirigentes e quadros superiores). Tipo de resposta: preencher as grelhas identificando o grau de importância que atribuí à formação dos trabalhadores das diferentes categorias profissionais, a cada um dos três níveis, com base numa escala de lickert de 5 pontos (1. Nada importante; 2. Pouco importante; 3. Importante, 4. Muito Importante; 5. Fundamental).
- 1.5. Um quadro que enuncia diversos tipos de programas de formação (inter-empresa; intra-empresa), tipos de formação (em alternância; à distância; em Centro ou empresa de formação; na própria empresa- informal ou formal) e tipos de regimes horários de formação e discrimina as várias categorias profissionais. Tipo de resposta: colocar um X na quadrícula em que a categoria profissional e a modalidade de formação que julgue ser a mais indicada para aquela categoria se cruzam.
- 1.6. 15 itens que descrevem aspectos susceptíveis de serem tomados como indicadores do êxito de uma acção de formação. Tipo de resposta: assinalar cada item segundo a importância que atribuí a cada um dos aspectos referidos, com base numa escala de lickert de 4 pontos (1. Nada importante; 2. Pouco importante; 3. Importante; 4. Fundamental).

2. Conhecimento da oferta formativa

- 2.1. Conhecimento da formação disponível para responder ás necessidades formativas do sector da Construção Civil. Tipo de resposta: assinalar SIM ou NÃO.

2.2. Avaliação da oferta formativa em termos quantitativos e qualitativos. Tipo de resposta: classificar a oferta de formação com base numa escala lickert de 4 pontos no caso da avaliação da quantidade (1. Muito Insuficiente; 2. Insuficiente; 3. Suficiente; 4. Mais que suficiente) e 5 pontos no caso da apreciação da qualidade (1. Muito má; 2. Má; 3. Razoável; 4. Boa; 5. Muito boa).

3. Situação/intervenção da empresa na área da formação

3.1. Existência de profissionais responsáveis pelas questões de formação. Tipo de resposta: assinalar SIM ou NÃO.

3.2. 13 itens correspondentes a estratégias possíveis de gestão da formação. Tipo de resposta: assinalar a frequência com que a empresa põe em prática cada uma dessas estratégias com base numa escala de lickert de 5 pontos (1. Sempre; 2. A maior parte das vezes; 3. Algumas vezes; 4. Raramente; 5. Nunca).

3.3. 15 itens descrevendo medidas/práticas concretas, passíveis de serem adoptadas em relação à formação profissional contínua e 18 itens apontando razões possíveis para a não implementação de qualquer tipo de medida formal de formação. Tipo de resposta: assinalar os itens que correspondem a medidas postas em prática pela empresa ou assinalar os motivos da não adopção de qualquer medida.

4. Necessidades de formação da empresa

4.1. Três grelhas que apresentam diversos temas/áreas de formação inseridas em cada um dos níveis de formação/desenvolvimento e discrimina as várias categorias profissionais. Tipo de resposta: colocar um X na quadrícula que faz a associação do tema/área de formação à categoria profissional que manifesta essa necessidade de formação específica.

Procedimento

Dado que o Instituto de Emprego e Formação Profissional – DN é a entidade coordenadora do projecto no qual se enquadra o presente estudo, foi por via institucional que se reuniu a equipa de técnicos envolvidos na

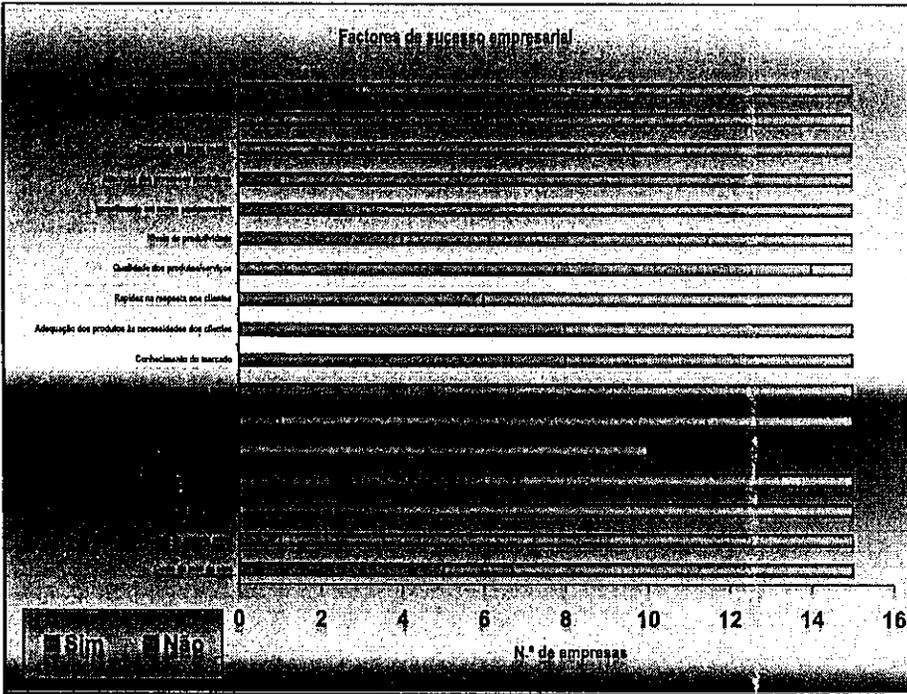
actividade de administración do Questionário. Em cada Centro de Emprego foi designado um Conselheiro de Orientação profissional ou um técnico de emprego que ficou encarregue da aplicação do questionário a empresários de 2 PME's do sector da Construção Civil localizadas na área geográfica abrangida pelo respectivo Centro. A cada técnico foi atribuída a responsabilidade pela realização de contactos telefónicos prévios de sensibilização aos empresários e pela deslocação posterior às empresas receptivas aos convites de colaboração onde acompanharam de forma presencial o processo de resposta/preenchimento do questionário. Visto que a sessão inicialmente prevista para a familiarização prévia dos técnicos administradores com o Questionário se mostrou inviável, foi elaborada e enviada para cada Centro uma carta de esclarecimento destinada a informar os técnicos não só dos objectivos gerais do estudo, mas também fornecendo-lhes algumas indicações quanto ao procedimento a observar durante a administração do Questionário e orientações quanto à resposta a dar às dificuldades mais prováveis. Os técnicos foram ainda instruídos a explorar um exemplar do Questionário na perspectiva de quem estaria, em situação real, a ser alvo das interrogações e comentários de empresários dos mais diversos perfis e, portanto, incentivados a colocar todas as dúvidas suscitadas pelo contacto com o Questionário directamente à investigadora responsável pelo estudo. À medida que os técnicos iam completando as administrações, remetiam os questionários para a DN do IIEFP.

RESULTADOS

Factores de sucesso empresarial

Os factores que os empresários respondentes mais associam ao sucesso empresarial são os seguintes (**Gráfico 6.**):

- 1.º *Qualidade dos produtos/serviços (93%)*
- 2.º *Adequação dos produtos/serviços às necessidades dos clientes (53%)*
Conhecimento do mercado (53%)
- 3.º *Qualificação dos recursos humanos (40%)*



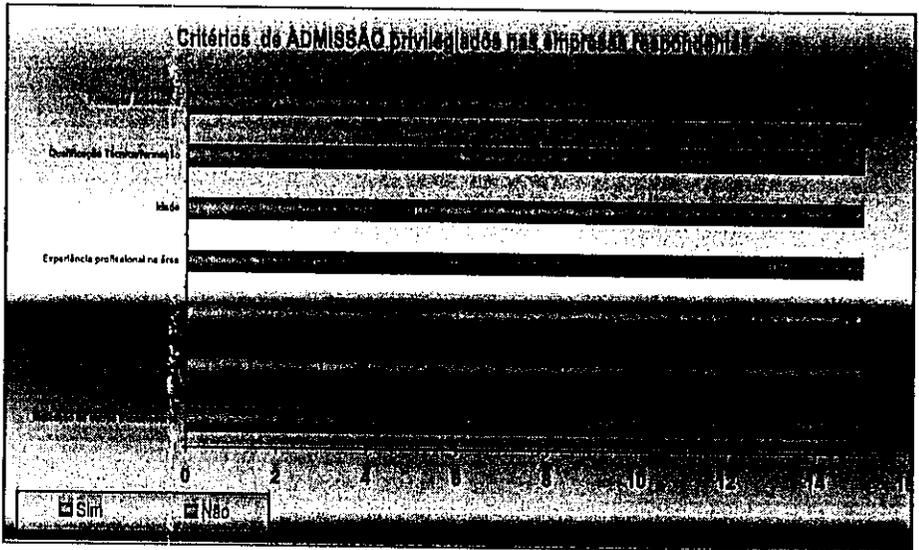
4.º *Custo da mão de obra* (33%)

Imagem de marca (33%)

5.º *Níveis de produtividade* (27%)

Custos de manutenção (27%).

De salientar que nenhum dos empresários considera relevante para o sucesso empresarial factores como a *Internacionalização*, a *Produção em larga escala*, e a *Flexibilidade de mão de obra*. Aparece aqui claramente patenteado o desinteresse dos empresários em relação à expansão para mercados internacionais e, sobretudo, uma considerável orientação do empresário para o cliente que outros resultados do estudo apresentados mais adiante virão reforçar. A aposta na mão de obra especializada em detrimento da valorização da flexibilidade da força de trabalho parece também existir nalgum grau embora a preocupação com a *Qualificação dos recursos humanos* não pareça constituir uma prioridade (este factor apenas ocupa a terceira posição entre todos os factores de sucesso empresarial considerados).



Critérios de admissão e de progressão na carreira privilegiados

Os critérios que os empresários tendem a valorizar no recrutamento de novos colaboradores são os seguintes (Gráfico 7.):

- 1.º *Experiência profissional na área* (86%)
 - 2.º *Indicação de outros trabalhadores* (60%)
 - 3.º *Qualificação técnica/formação* (40%)
- Qualidade das referências* (40%)

Veja-se como, mais uma vez, a *Qualificação Técnica/formação* do trabalhador apenas aparece posicionada em terceiro lugar contrastando com a valorização primária da experiência profissional. Como critérios menos valorizados aparece, por ordem de importância, a *Formação académica* (87%), a *Realização de estágio na empresa* (80%) e a *Idade* (33%).

Quanto aos critérios privilegiados nas empresas em termos da promoção dos trabalhadores os dados revelam uma situação que não deixa de ser preocupante do ponto de vista da motivação dos trabalhadores para a formação já que a *Qualificação Técnica/formação* só surge em quinto lugar na sequência (Gráfico 8.) de factores valorizados:

1.º Mérito (86%)

2.º Perfil de Competências (47%)

3.º Antiguidade na empresa (40%)

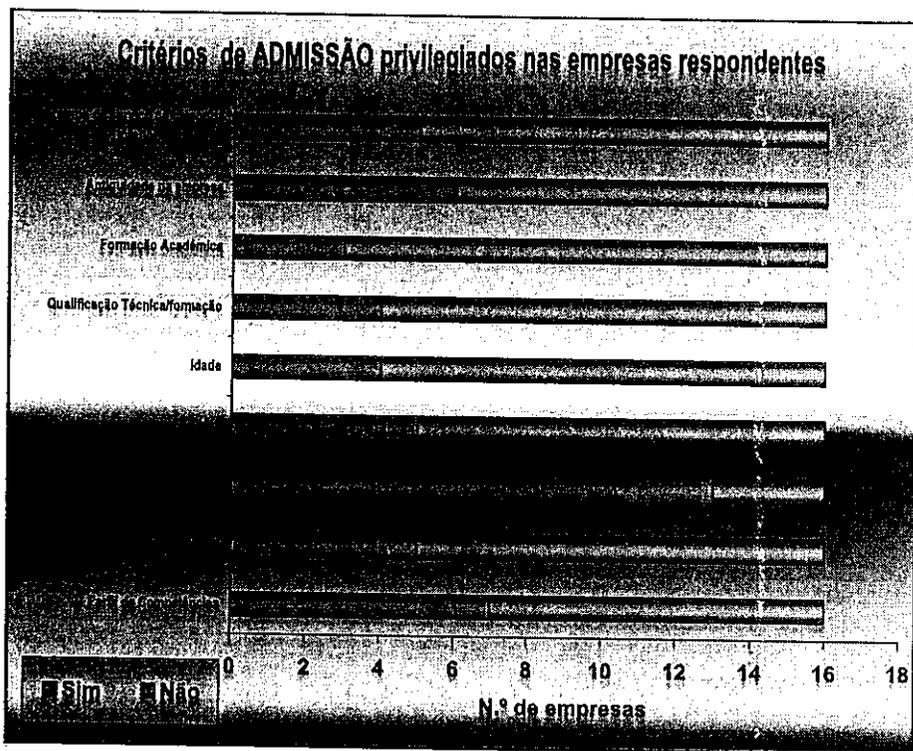
4.º Proposta da chefia (33%)

Experiência profissional na área (33%)

Tempo de serviço na categoria inferior (33%)

5.º Qualificação Técnica/Formação (27%)

Idade (27%)



Conceito de Formación Profesional Contínua

Tabela 1. Itens que reúnen mais de 60% da concordância dos empresários

ITEM	CONCORDÂNCIA*	DISCORDÂNCIA
Pode enriquecer conhecimentos	100% CT (59%)	0%
É um meio e não um fim em si mesmo	100% CT (41%)	0%
Pode modificar comportamentos	100%	0%
Pode prevenir problemas	100%	0%
Pode reduzir dificuldades e resolver problemas	100%	0%
Pode desenvolver competências	94% CT (53%)	6%
As despesas com a formação não são um gasto inútil mas um meio de atingir a excelência empresarial	94%	6%
É uma via que pode facilitar a comunicação interna na empresa	94%	6%
A empresa deve estar para a formação como a família para a educação	94%	6%
Deve ser um objectivo integrado no plano de desenvolvimento estratégico da empresa	88%	12%
As decisões de formação cabem aos superiores	86%	12%
É um dos meios ao dispor da empresa para difundir as preocupações de qualidade e segurança, as metodologias, procedimentos e técnicas	82%	18%
É uma forma de responder aos objectivos de competitividade produzindo em tempo-real as qualificações que as Empresas precisem	82%	18%
Permite o desenvolvimento do trabalhador nas suas facetas de pessoa e cidadão	82%	18%
Tem como efeito aumentar as expectativas dos trabalhadores quanto aos níveis de remuneração e à promoção	82%	18%
É uma via reguladora de problemas sociais internos em situações de redução de efectivos	81%	19%
Deve ser um objectivo a gerir a médio prazo	75%	25%
É um objectivo a gerir a longo-prazo	75%	25%
A melhor fonte de formação e aprendizagem é a experiência profissional	75%	25%
É eficaz quando tem efeitos imediatos	70%	30%
Está contaminada pelas regras e procedimentos de gestão dos fundos estruturais comunitários	69%	31%
A principal formação é a que se faz espontaneamente no desempenho do trabalho	69%	31%
É uma ocasião concreta para uniformizar os comportamentos em torno de um objectivo comum	65%	35%
É, geralmente, bastante teórica	62%	38%
É uma das missões centrais da empresa	59%	41%
Deve ser um objectivo a gerir a curto-prazo	59%	41%
Investir na formação é um risco: nada há que garanta a permanência do trabalhador na empresa	59%	41%
As empresas não têm recursos financeiros para investir na área da formação	59%	41%

* CT- Concordância Total

Nota: Itens que acumulam maior número de respostas do tipo Concordo Moderadamente e Discordo Moderadamente excluídos.

A **Tabela 1.** e a **Tabela 2.** sintetizam os principais dados das respostas dos empresários relativamente á forma como concebem a formação profissional contínua. A comparação das informações constantes das duas tabelas permite verificar que há uma maior discordância em relação às definições de formação profissional que são perjurativas, mencionam desvantagens e efeitos indesejáveis da formação, ou reflectem desvalorização (assinaladas nas Tabelas a sombreado) do que em relação ás conceptualizações que enfatizam o interesse, os benefícios e a importância a atribuir á formação profissional contínua no quadro da gestão empresarial. Refira-se, no entanto, que há percentagens significativas de concordância relativamente a itens que, por um lado, exprimem críticas, receios ou dificuldades sentidas pelos empresários em relação à formação contínua ou, por outro lado, a avaliam desfavoravelmente em comparação á experiência de trabalho:

- *Tem como efeito aumentar as expectativas dos trabalhadores quanto aos níveis de remuneração e á promoção (82%);*
- *Está contaminada pelas regras e procedimentos de gestão dos fundos estruturais comunitários (69%);*
- *É, geralmente, bastante teórica (62%);*
- *Investir na formação é um risco: nada há que garanta a permanência do trabalhador na empresa (59%);*
- *As empresas não têm recursos financeiros para investir na área da formação (59%).*
- *A melhor fonte de formação e aprendizagem é a experiência profissional (75%)*
- *A principal formação é a que se faz espontaneamente no desempenho do trabalho (69%).*

Tabela 2. Itens que reúnen mais de 55% da discordância dos empresários

ITEM	CONCORDÂNCIA*	DISCORDÂNCIA
Alguns traballadores recciam que seja o primeiro paso para o desemprego	94%	6%
É sobretudo unha forma de obtención de subsidios	88% DT (64,7%)	12%
Geralmente non produce resultados	88% DT (47,1%)	12%
É un constrangimento fiscal e social suplementar	82% DT (47,1%)	18%
É unha forma de responder a unha obrigaç�o legal	82% DT (41,2%)	18%
É importante para quen est� desempregado e non tanto para os traballadores	82%	18 %
Prejudica a produtividade	76% DT (41,2%)	24%
É esencialmente, un custo con poucos beneficios	76% DT (35,3%)	24%
Alguns traballadores encaran-na como unha penalizaç�o	71% DT (35,3%)	29%
É unha resposta a necesidades empresariais de urxencia	65%	35%
Geralmente, os traballadores non consideran que os formadores s�o competentes	65%	35%
A sobrevivencia da empresa non permite que se gaste tempo con a formaç�o	65%	35%
As empresas non s�o obrigadas a formar os seus traballadores e s� en absoluta necesidade o deben facer	60% DT (29,4%)	40%
Os traballadores non lle perciben a utilidade	59%	41%
Deve ser un obxectivo a pensar segundo un plano anual	56 %	44%

* DT- Discordancia Total

Nota: Itens que acumulan maior número de respostas do tipo Concordo Moderadamente e Discordo Moderadamente excluidos.