

OUT • NOV • DEZ 2007 • TRIMESTRAL • 2.50€

ISSN: 0871-7354

# DIRIGIR >

A REVISTA PARA CHEFIAS E QUADROS

N.º 100

## DIRIGIR, UM CASO DE SUCESSO

SEPARATA  
Índice do n.º 0 ao n.º 100

 UNIÃO EUROPEIA  
Fundo Social Europeu

 **MTSS** MINISTÉRIO DO TRABALHO  
E DA SOLIDARIEDADE SOCIAL

 INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL, I.P.

# SUMÁRIO

## SEPARATA

Índice do n.º 0 ao n.º 100

## EDITORIAL 2

## DESTAQUE

20 anos, 100 números e 21 000 exemplares **3**

Membros do Conselho Editorial

## Tome Nota

O modelo da *Dirigir...* **11**

João Palmeiro

## FORMAÇÃO

A avaliação da formação e o desenvolvimento empresarial **12**

Manuela Nave

## HISTÓRIA E CULTURA

A *Dirigir*, um caso de sucesso **16**

## GESTÃO

A *Dirigir* — 20 anos nas tendências de gestão **19**

J. M. Marques Apolinário

20 anos de inovação na economia portuguesa **23**

Manuel Laranja

O quadro de referência estratégico nacional (QREN): um novo arquétipo das políticas públicas **28**

Glória Rebelo



## Tome Nota

Novo portal para as PME europeias **33**

Nuno Gama de Oliveira Pinto

Inovação social **34**

Ruben Eiras

## Temas Práticos de Gestão

O quê e os porquês do Pacto de Estabilidade e Crescimento **38**

J. M. Marques Apolinário



Urge mudar o perfil e estatuto do responsável de recursos humanos **41**

Teresa Escoval

Sabia que... **45**

A União Europeia e os novos desafios das políticas de coesão

Nuno Gama de Oliveira Pinto

Gestão pela qualidade nos serviços de saúde **47**

Ricardo Jorge dos Santos Florentim

Disse sobre Gestão **53**

## DESENVOLVIMENTO PESSOAL

Dirigir a mudança **54**

Alice Cardoso

De dirigente a leitora assídua **59**

Luísa Falcão

Livros a ler **62**

Euroflash **64**

Nuno Gama de Oliveira Pinto

## FICHA TÉCNICA

### PROPRIEDADE

Instituto do Emprego  
e Formação Profissional, I.P.

### DIRECTOR

Francisco Caneira Madelino

### COORDENADORA DO NÚCLEO DE REVISTAS DIRIGIR E FORMAR

Maria Fernanda Gonçalves

### COORDENADORA DA DIRIGIR

Lídia Spencer Branco

### CONSELHO EDITORIAL

Adelino Palma  
António Valarinho  
Francisco Caneira Madelino  
Francisco Vasconcelos  
Henrique Mota  
José Leitão  
João Palmeiro  
J.M. Marques Apolinário  
J. Vicente Ferreira  
Lídia Spencer Branco  
Maria Fernanda Gonçalves  
Maria Helena Lopes

### APOIO ADMINISTRATIVO

Ana Maria Varela

### REDACÇÃO E ASSINATURAS

Departamento de Formação Profissional  
Direcção das Revistas Dirigir e Formar  
Tel.: 21 861 41 00  
Ext.: 2652, 2719  
Fax: 21 861 46 21  
Rua de Xabregas, nº 52  
1949-003 Lisboa  
e-mail: dirigir@iefp.pt

### DATA DE PUBLICAÇÃO

Dezembro 2007

### PERIODICIDADE

4 números/ano

### DESIGN E PAGINAÇÃO

Extramedia Design Studios

### CAPA

Jorge Barros

### IMPRESSÃO

Tipografia Peres

### TIRAGEM

21 000 exemplares

### CONDIÇÕES DE ASSINATURA

Enviar carta com nome completo,  
data de nascimento, morada, função  
profissional, empresa onde trabalha  
e respectiva área de actividade para:  
Rua de Xabregas, nº 52  
1949-003 Lisboa

### NOTADA NO ICS

DEPÓSITO LEGAL: 17519/87

ISSN: 0871-7354

Os artigos assinados são de exclusiva  
responsabilidade dos autores,  
não coincidindo necessariamente  
com as opiniões do Conselho Directivo  
do IIEFP. É permitida a reprodução  
dos artigos publicados, para fins  
não comerciais, desde que indicada  
a fonte e informada a Revista.

# EDITORIAL

Com a edição do número 100 da revista *Dirigir* comemoramos os 20 anos da sua existência. Pretendemos assinalar esta data com a realização de um Encontro em que reuniremos os membros do Conselho Editorial, os colaboradores mais assíduos e todos os ex-directores da revista, além de personalidades ligadas a esta área. Efectivamente, este vigésimo aniversário representa um marco que nos impõe a valorização de todas as inúmeras colaborações que deram vida à *Dirigir* ao longo de todos estes anos.

Neste Encontro teremos, pois, possibilidade de promover a troca de experiências positivas, de reflectir sobre a pertinência e os objectivos de uma revista desta natureza, na perspectiva da identificação das melhores formas de continuarmos a corresponder ao interesse, às expectativas e às necessidades profissionais dos leitores e assinantes. Com esta iniciativa olhamos para o futuro, mais do que comemoramos o passado!

Na impossibilidade de convidarmos todos os nossos leitores para a nós se juntarem nesta jornada de reflexão, considerámos oportuno publicar, nesta edição da revista, um pequeno artigo de carácter pessoal e vivencial de cada um dos membros do Conselho Editorial que ao longo dos anos nos têm ajudado com o seu conhecimento, a sua experiência profissional e toda a disponibilidade pessoal a fazer da *Dirigir* o que ela é: uma publicação que aborda temas ligados à área da gestão, prioritariamente dirigida a chefias intermédias, quadros médios, profissionais altamente qualificados das empresas. Mas face à abrangência dos temas analisados, à sua actualidade e à forma simples mas rigorosa e objectiva com que os aborda, a *Dirigir* tem suscitado o interesse de outros leitores como formadores, estudantes e trabalhadores em geral, alargando assim o seu espaço editorial. Pretendemos também continuar a trilhar este caminho.

Atendendo a que este é um número especial da *Dirigir*, incluem-se na Separata os títulos dos principais artigos publicados desde a primeira edição da revista com o objectivo de os sistematizar num único documento, facilitando a sua visualização e eventual pesquisa.

Enquanto actual director desta revista, tem sido para mim um privilégio contribuir para a concretização deste trabalho de divulgação e informação. Continuar a fazer da *Dirigir* um “caso de sucesso” e de utilidade para todos os leitores, tal é o desafio a que me sinto vinculado e para o qual conto, desde já, com a participação imprescindível dos nossos colaboradores mas, essencialmente, consigo e com cada um dos nossos leitores... Até sempre.



# 20 ANOS, 100 NÚMEROS E 21 000 EXEMPLARES

por: Membros do Conselho Editorial

A revista *Dirigir* faz 20 anos com 100 números editados e 21 000 exemplares de tiragem. Enquanto projecto de Formação Contínua e a Distância, destinada a chefias e quadros intermédios, suscitando um grande interesse e aceitação por parte de professores e estudantes universitários, tem vindo, ao longo da sua existência, a consolidar a sua posição no espaço editorial e a granjear uma imagem muito positiva para o IEFP, IP, junto de um cada vez maior número de leitores. Este facto deve-se ao esforço desenvolvido para manter não só a qualidade, como as características que a tornam única: operacionalização de conceitos, aplicação pragmática de estudos, aliança equilibrada entre teoria e prática.

Cabendo ao Conselho Editorial, órgão responsável pela escolha dos temas e dos autores do conteúdo, definir o caminho, a *Dirigir* resolveu recolher os seus testemunhos de modo a que os leitores ficassem a saber o que pensam e sentem, em relação à sua obra, os pensadores da revista

**J. M. MARQUES APOLINÁRIO**  
Economista, Membro do Conselho Editorial da *Dirigir*

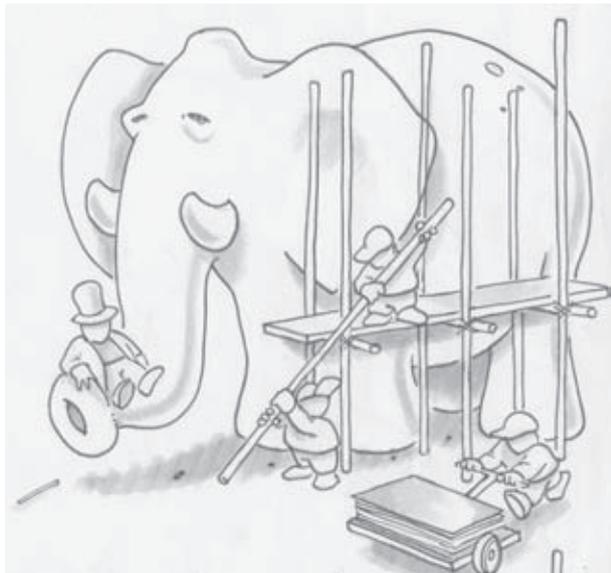
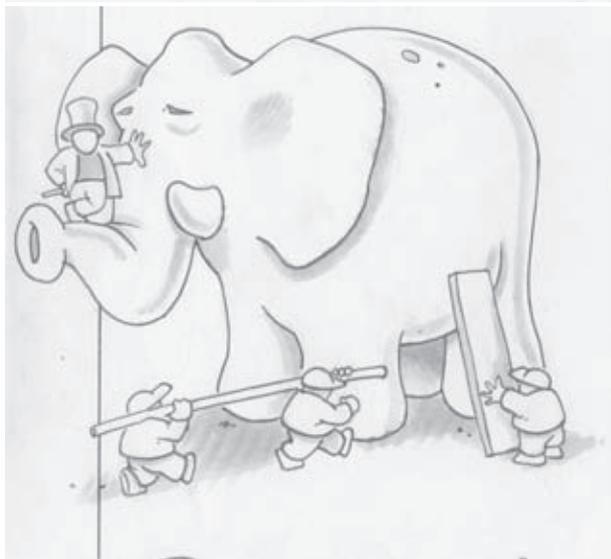
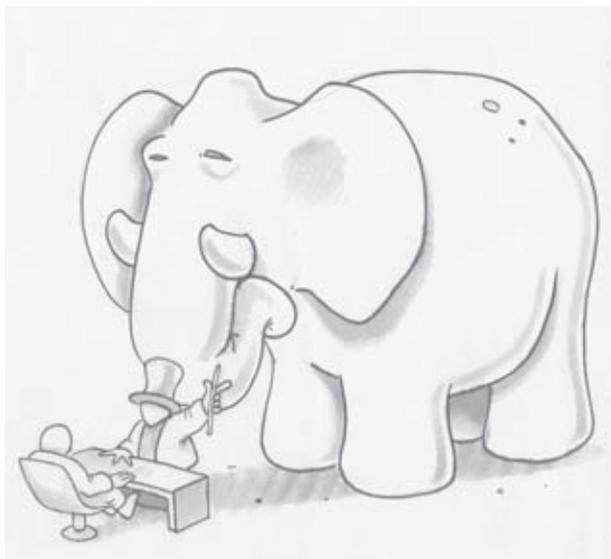
## A *Dirigir* Cem... pre

Em 1987, Portugal tinha acabado de entrar para a CEE. A Europa era a 12.

Em 1987, os computadores ainda usavam MS-DOS e os cibernautas divertiam-se à brava a jogar o Chucky Egg, um glutão patusco a comer bolinhas. Em casa, só havia dois canais de televisão (mas nunca duas televisões: mesmo que houvesse fingíamos que não, por causa da taxa).

Em 1987, dez milhões de pessoas entretinham-se a ver a série «Duarte & Companhia», aventuras e desventuras de dois detetives à portuguesa. O telemóvel era uma miragem. Não havia Multibanco. E nessa altura ainda fazíamos as compras em lojas que davam para a rua.





Em 1987, o Benfica ainda era um clube vencedor. Nesse ano, conseguiu até o raro feito de conquistar a dobradinha: primeiro lugar no campeonato e vencedor da taça. Entretanto, na frente externa, o Futebol Clube do Porto, com 2-1 ao Bayern de Munique, alcançava a loucura da sua primeira consagração europeia. Nos estádios, fazia-se a *ola*: adeptos ondulavam a ritmo oceânico, tal como se vira no Mundial do México realizado no ano anterior. O Saltillo do nosso descontentamento. O Mundial de Maradona e da célebre «mão de Deus» que deu a vitória à Argentina (3-2) frente à Alemanha.

Em 1987, uma nuvem de veneno radioactivo impossível de parar, resultante da catástrofe nuclear soviética de Chernobyl, pairava ameaçadora sobre vastas regiões do Leste e Norte europeu. No Médio Oriente, israelitas e palestinianos persistiam em matar-se com o mesmo vigor de sempre. Mais uma vez, fontes bem informadas de Miami garantiam que a queda de Fidel de Castro estava iminente e que aconteceria numa questão de dias.

Em 1987, enquanto James Bond fazia furor com *007-Risco Imediato*, Bertolucci arrebatava o Oscar do ano com *O Último Imperador*. Ambos ficcionavam à volta do poder comunista. Na verdade, embora Gorbachev contasse já dois anos como presidente soviético, o Muro de Berlim permanecia de pé. A guerra dizia-se «fria» e o Mundo ainda se dividia entre Leste e Ocidente.

Em 1987, na América, uma família bizarra anunciava novos tempos: o pai (Homer), a mãe (Marge) e os três filhos (Bart, Lisa e Maggie). Irreverentes e politicamente incorrectos (quando o termo ainda estava por inventar) – eram os Simpsons. Por cá, a malta nova entusiasmava-se com o «Circo de Feras», primeiro grande álbum dos Xutos e Pontapés. Entretanto, o primeiro bebé profeta nascido em Portugal festejava um ano.

E mais uma coisa: surgia o primeiro número da *Dirigir!*

### Passaram 20 anos!

Agora a Europa é a 27 e está à beira de novo alargamento. Portugal preside.

O MS-DOS é uma reminiscência histórica. O Windows é que nos governa. E o jogo da moda chama-se Armagedon, um «Mortal Kombat» a roçar o chocante. A vida tornou-se inconcebível sem Multibanco. Os indicativos telefónicos começam por dois, mas quase nunca ligamos para números fixos. Os telemóveis comandam a vida (claramente não somos nós que os temos, eles é que nos têm a nós). E em casa podemos passar horas seguidas a fazer *zapping* que os canais nunca se acabam.

Embora as centrais nucleares por vezes nos puguem sustos, e quer o buraco do ozono quer o aquecimento global sejam «nóbeis» verdades inconvenientes, felizmen-

te ainda estamos vivos. Não obstante, no Médio Oriente israelitas e palestinianos continuam apostados em negar, entre si, esta vital afirmação. O Muro de Berlim desmoronou-se, mas o Mundo permanece dividido: Eixo do Bem para um lado, e Eixo do Mal para outro. Franca-mente, não estamos nem de um lado nem do outro.

O Benfica está agora anos e anos sem ganhar nada, mas apesar das evidências os adeptos encarnados acreditam sempre que este ano é que vai ser. Miami, também: fontes bem informadas anunciam que a queda de Fidel de Castro é iminente e poderá acontecer numa questão de dias.

Enquanto, por cá, o primeiro bebé proveta se tornou um promissor futebolista, por esse mundo os enormes progressos das técnicas médicas de reprodução permitiram que milhões de casais tenham transmitido vida a uma descendência que de outro modo não teriam.

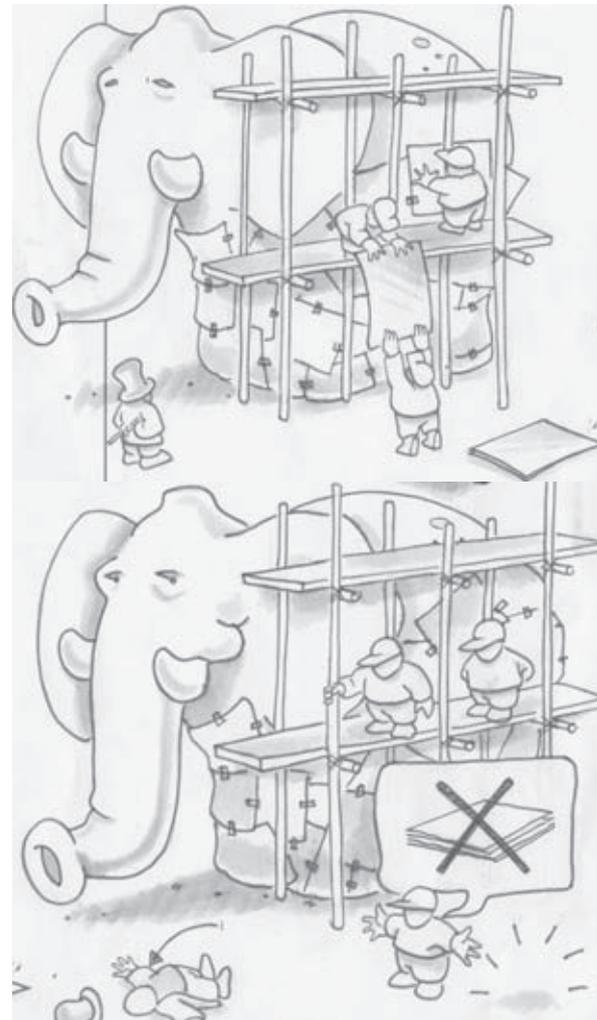
Enfim... Em 2007, James Bond lança o vigésimo filme. Os Simpsons, no ano do seu vigésimo aniversário, chegam ao cinema com um tema de ecologia. Os Xutos e Pontapés celebram 20 anos de carreira. E a *Dirigir* também!

Colaborador não só desta revista cem, mas da revista sempre, congratula-me especialmente esta efeméride. Ao olhar para as razões que me ligam à *Dirigir*, há uma que se destaca acima de todas as outras: resume-se numa citação escondida no meio de um calhamaço (*Era dos Extremos*, Hobsbawm, pág. 523). Essa citação, que o autor atribuía a um tal Rutherford (cientista, julgo eu), dizia simplesmente que nenhuma física pode ser boa se não puder ser explicada a uma empregada de bar.

Pois bem, não sei se a teoria continua a ser verdadeira ou se alguma vez o foi. Mas quero sempre acreditar que sim: tudo pode sempre ser explicado a todos. E apraz-me que na *Dirigir* não só se pense o mesmo, mas também que sempre se façam os possíveis por demonstrá-lo.

Não se nasce bom gestor. Os gestores fazem-se; moldam-se na experiência dos negócios e nas realidades do local de trabalho, principalmente através do contacto com pessoas e problemas concretos, e não apenas pelo estudo dos livros de teoria. A mudança é o processo pelo qual o futuro invade as nossas vidas. Resistir-lhe é difícil, e ignorá-la é arriscado. Por conseguinte, se valeu a pena – como estou certo que sim – o trabalho realizado, importante é verificar que o projecto *Dirigir* conserva, tanto pelo rigor como pela clareza, não só o carácter dos objectivos inicialmente assumidos como também o vigor e o entusiasmo postos desde sempre na sua prossecução.

Pensando tanto nos estudantes que não têm ainda uma experiência empresarial, como nos quadros possuidores dessa experiência e de ideias mas que sentem



a necessidade de situar uma e outras num conjunto simultaneamente mais geral e mais sistematizado, a *Dirigir* abordou de forma singela e acessível as questões mais actuais das modernas organizações. Abundam na literatura de gestão as publicações que traduzem ideias simples em pensamentos elaborados, mas publicações que traduzam pensamentos elaborados em ideias simples, como é o lema da *Dirigir*, de facto sempre achei que havia poucas. Não falamos de soluções mágicas, tão-pouco de receitas «para totós» e muito menos de respostas definitivas. Trata-se apenas da tentativa simples e desprezível de aplicar os conceitos científicos à resolução dos problemas comuns. Ou, pelo menos, apontar pistas de abordagem e provocar alguma reflexão sobre eles.

O desafio que Rutherford faz ao formador, de que tudo o que tem interesse pode ser explicado a todos, é, nos propósitos como na prática da *Dirigir*, plenamente realizado.

Com franqueza, não acho que seja coisa pouca.

**ADELINO PALMA**

**Ex-director da *Dirigir*; Membro do Conselho Editorial da *Dirigir***

Todo o projecto, seja ele de que natureza for, é sempre a exteriorização de algo interior – uma ideia, um desejo, um sonho. No caso da *Dirigir*, a ideia (importa não esquecer) partiu do Dr. José Cardim, na altura director do Núcleo de Desenvolvimento de Chefias e Quadros do IEFP, e viria a ser concretizada em Outubro de 1987 com a publicação do primeiro número.

O desejo, continuamente reiterado, tem sido sempre o de proporcionar aos seus leitores uma informação rigorosa, objectiva e actualizada, capaz de contribuir para lhes alimentar a curiosidade e o pensamento crítico, potenciar o desenvolvimento de uma atitude de abertura à inovação e influenciar os comportamentos mais ajustados à construção de um futuro de sucesso para eles próprios e para as organizações em que estejam inseridos.

O sonho era, e continua a ser, o de a revista ser considerada um poderoso instrumento de valorização por parte dos seus destinatários, e que são afinal todos os «actores» que se movem nos diferentes «palcos» da gestão, quaisquer que sejam as suas actividades, responsabilidades e níveis de intervenção e, muito em particular, os quadros intermédios das empresas.

20 anos, 100 números, 21 000 exemplares de tiragem são, na verdade, números que atestam bem a bondade da ideia, enquanto o teor elogioso das inúmeras cartas que os leitores vão enviando só comprovam, afinal, como foi possível concretizar o desejo e transformar o sonho em realidade.

São muitos os factores que têm contribuído para este sucesso, mas destacaria apenas quatro: a criteriosa escolha dos temas e dos responsáveis pelo respectivo conteúdo, efectuada no seio do Conselho Editorial, a qualidade técnica desses mesmos articulistas e a sua percepção clara da importância que têm as pessoas como o principal património das organizações, a elevada competência de todos os demais colaboradores externos e o entusiasmo, dedicação, profissionalismo e entrega total por parte da equipa que, embora muito pequena, realiza nos bastidores as muitas tarefas que um projecto deste tipo exige.

Em termos pessoais, tive o privilégio de assistir ao nascimento deste projecto e de ter, também, acompanhado «por dentro» e em permanência o seu crescimento posterior – durante os 20 anos e os 100 números como membro do Conselho Editorial e durante 5 desses anos e em 30 dos números também na qualidade de seu director. Hoje, não me parece que tenha sido assim tanto tempo, talvez porque o trabalho, embora exigente, tenha

sido sempre vivido com paixão e muito entusiasmo e, sobretudo, por se ter tratado de uma experiência extremamente enriquecedora e gratificante.

Direi, por último, neste meu testemunho, que estou seguro de que este projecto editorial, com as raízes com que foi lançado e a forma sustentada como tem vindo a consolidar-se, vai continuar a sua caminhada de progressiva afirmação junto daqueles a quem se destina e a contribuir, com a informação que lhes disponibiliza, para a melhoria dos seus desempenhos e, conseqüentemente, para que progridam e façam progredir.





**JOSÉ VICENTE FERREIRA**

Gestor, Docente Universitário, Membro do Conselho Editorial da *Dirigir*

### AS IMAGINHARIAS DO FUTURO

A revista *Dirigir* tem e terá sempre a memória de um tempo presente porque gravado em 100 revistas possíveis de visitar nas incertezas e curiosidades do futuro, os temas e capas fazem alguma história sobre as pessoas e as organizações num desfile de modos e modas de gestão. Mas vem aí um futuro que pede mais e melhor. Por isso



os desafios do futuro vão passar por uma verdadeira revolução da inteligência que faça novas exigências à educação, à formação, à cidadania e à própria democracia. Não vale a pena continuar a reproduzir passados. É obrigatório fazer hoje o que é preciso para outros amanhã. E aqui, para responder às exigências do futuro, precisa-se de responsabilidade objectiva, iniciativa, criatividade e muita, mas muita... «imaginaria», isto é, imaginação e engenharias de vontades combinadas a gosto.

Os projectos de comunicação, como a *Dirigir*, têm de ser capazes de fomentar a educação ao longo da vida e ajudar a combater os novos analfabetismos, traduzidos nas incapacidades das pessoas de compreenderem as mudanças e as suas implicações. Um outro desafio passa pelo reencontro com a ética, traduzido na forma como o mundo dos negócios e das organizações vai ser explorado e como os seus profissionais o vão agarrar. Os enquadramentos legais vão passar por sucessivas mutações e flexibilidades, visando responder às rupturas selvagens que a globalização, as tecnologias e a concorrência irão colocar num permanente choque de futuros. E escrever sobre estas realidades será uma obrigação para tornar mais compreensível a complexidade crescente a que as organizações vão estar sujeitas. Outro desafio consistirá no reencontro com as pessoas através do culto dos valores do espírito que dão verdadeiro sentido ao exercício da liberdade, à vida democrática e à realização do bem, do bom e do belo. Estes vários reencontros vão permitir criar as condições

para uma outra forma de comunicação centrada no gosto pelo conhecimento e na procura da verdade, ajudando as pessoas no seu processo social e cultural e no desenvolvimento de valores como a sociabilidade, o respeito pelos outros e o saber viver em sociedade. É ainda importante apostar nos mais jovens e dotá-los de uma certa armadura espiritual e intelectual capaz de criar e cimentar estes valores, pois só assim serão capazes de responder à incerteza, ao imprevisto e às diferentes mudanças.

De facto, a *Dirigir* pode ser um facilitador se souber ajudar a melhorar as relações entre pessoas e desta forma colaborar na construção de uma vida de trabalho mais democrática e mais ajustada às realidades das famílias e dos cidadãos.



Para isto há que apostar numa periodicidade que permita uma presença mais próxima no tempo e no envolvimento dos leitores para dar mais consistência à *Dirigir*.

A *Dirigir* tem um importante serviço a cumprir. E cumpri-lo-á se souber organizar-se e investir para responder de forma inovadora aos novos futuros.

### HENRIQUE MOTA; JOÃO PALMEIRO

**Empresário editorial, Docente Universitário, Membro do Conselho Editorial da *Dirigir*, Presidente da Associação de Imprensa não Diária, Docente Universitário, Membro do Conselho Editorial da *Dirigir***

**Dez anos como membros do Conselho Editorial trazem uma experiência muito enriquecedora para um dirigente associativo e também professor universitário, bem como para um editor e empresário.**

A revista *Dirigir* tem sido, enquanto modelo de comunicação, uma oportunidade muito importante porque tem permitido conjugar com eficácia os elementos essenciais para uma boa comunicação:

- Debate interno de ideias na preparação de cada número da revista.
- Liberdade de expressão e de escolha dos colaboradores.
- Capacidade de criar soluções adequadas ao público leitor.
- Preparação de um planeamento que, de acordo com as características de uma publicação trimestral, permitam estar ao abrigo dos sabores da notícia do dia que compete a outro tipo de categoria de suportes.
- Inovação na busca de soluções editoriais que mantenham a qualidade dos conteúdos e a modernidade da forma de os tratar.

Nem tudo sempre foram rosas, alguns espinhos subsistiram ao longo destes anos, e os leitores mais antigos e atentos já se terão perguntado por que razão a revista continua a ter tão pouca cor e, às vezes, a ser tão antiga na sua estrutura gráfica ou tão espartana na forma de tratar graficamente temas nos quais a infografia faz a diferença no mercado das revistas. Este espartilho resulta das dificuldades que projectos inovadores, como este o é desde a primeira hora, têm em se adaptar a regulamenta-



ções muito pouco pensadas para esta área criativa e onde se acabam por aplicar regras muito semelhantes às da escolha de empreiteiro de construção civil. Cada número da revista, e ainda por cima no caso de uma tão grande fidelização de leitores, deve provocar espanto e despertar o interesse pelo seu conteúdo, tendo a consciência que se move numa concorrência cada vez maior pela atenção dos seus leitores.

Ao longo deste anos de convívio e trabalho no Conselho Editorial da *Dirigir* foi possível fazer destas fraquezas motivo para continuar a procurar a melhor e a mais interessante oferta de conteúdos para os leitores, continuar a convencer os mais conhecedores e capazes a partilharem os seus conhecimentos e saberes com os leitores, quer através de artigos, entrevistas ou simples *digest* de estudos.



Estou seguro de que a *Dirigir* é já um espelho, um levantamento vivo do empreendedorismo em Portugal, e que através dos textos que foram publicados é possível ter uma ideia da importância, do impacto e das tendências para a liderança. Estamos certos de que tudo isto tem sido possível devido ao genuíno clima de liberdade e de responsabilidade que se respira no Conselho Editorial, que foi sempre mantido pelas diferentes direcções do IEFP que fomos contactando, e que a recente actualização do nosso estatuto editorial mais uma vez consagra e defende.

Temos tido muito orgulho nesta nossa participação no Conselho Editorial, onde sabemos que partilhamos com os nossos colegas estes desideratos de liberdade e de responsabilidade e onde tanto aprendemos com a sua qualidade e conhecimentos.

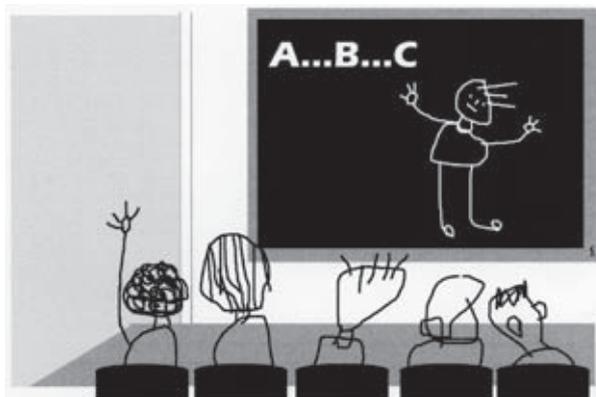
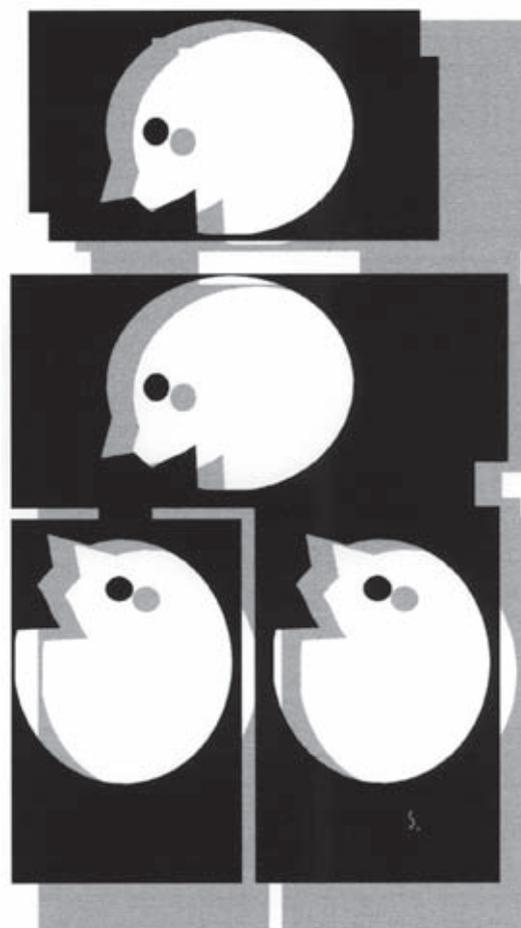
Mas tudo o que escrevemos seria uma simples redundância se o Conselho não tivesse nos directores, na chefe de redacção e nos seus colaboradores directos um apoio firme e profissional para que a *Dirigir* continue a ser uma referência.

**HELENA LOPES**

**Docente Universitária, Membro do Conselho Editorial da *Dirigir***

As primeiras reuniões do Conselho Editorial da revista *Dirigir* em que participei foram surpreendentes. As minhas expectativas não eram, para esta como para as muitas outras reuniões que marcam a nossa rotina semanal, particularmente entusiasmadas. Mas, uma vez começada a reunião, fui-me deixando levar pelo jogo: um dos membros do Conselho lança uma ideia – interessante. Um outro intervém, reforçando ou contrapondo uma opinião distinta – estimulante. E debatem-se então, su-

mária mas consistentemente, vários pontos de vista, discutem-se concepções diferentes e o número da revista começa a tomar forma. Os contributos individuais juntam-se e integram-se para constituir no seu conjunto um produto coerente e com sentido.



E passa-se então a uma outra fase, a que muitas reuniões nunca chegam: decidir como se vão concretizar as ideias que surgiram, quem vai fazer – neste caso, escrever. Mais uma vez, avançam-se nomes, fazem-se propostas, tomam-se decisões... O próximo número da revista já existe.

Tudo acontece como se de uma ordem espontânea se tratasse, com uma mão invisível a fazer convergir as várias propostas. Mas tratar-se-á mais provavelmente de uma ordem construída, resultado da experiência de trabalho conjunto acumulada ao longo do tempo. Temos, de facto, tendência para esquecer quão agradavelmente surpreendentes são os frutos do trabalho em equipa.

# O MODELO DA DIRIGIR

por: JOÃO PALMEIRO — Presidente da Associação de Imprensa não Diária, Docente Universitário, Membro do Conselho Editorial da *Dirigir*

A revista *Dirigir* integra um modelo de publicações genericamente conhecidas como técnicas e profissionais e técnicas e que recentemente têm sido reconhecidas como b2p – *business to peer*. São publicações que resultam, sobretudo, da onda de formação e estudos avançados, que se generalizou um pouco por toda a Europa, sobretudo em consequência dos esforços de formação e qualificação que as entidades europeias promoveram nas últimas décadas, no caminho que fez crescer a Europa de 6 para 27 Estados reunidos na União.

Nos Estados Unidos este modelo de publicações tem mais de cinquenta anos e desenvolve-se a partir do modelo dos *journals*, conjunto de textos de valor científico e académico a que se junta uma secção com notícias de formação profissional, e de *abstracts* de livros e conferências. É o caso da...

Na Europa actual e mesmo com o desenvolvimento da Internet, o caso da *Dirigir* continua a ser singular, sobretudo pela característica do seu editor e pela autonomia com que o Conselho Editorial actua.

A *Dirigir* distingue-se das publicações parecidas – actuam essencialmente na área da formação profissional – primeiro pela sua segmentação bem definida em relação aos dirigentes e pelo seu objectivo editorial, que não é a promoção da actividade da formação, através de textos noticiosos e informativos sobre tendências, necessidades ou novas áreas de formação e a correspondente oferta de cursos, mas por procurar disponibilizar de forma seleccionada, dentro da mesma lógica de um *digest*, informações que considera indispensáveis para aqueles que procuram manter-se conhecedores dos principais temas de interesse para a função que desempenham.

E mais, embora o modelo ou a formatação possa ser a de um *digest*, pela dimensão dos textos e pela sua organização explicativa, a verdade é que são, na esmagadora maioria, textos originais expressamente produzidos para cada revista, obedecendo a um todo lógico que os torna únicos enquanto modelo de informação.

Com a migração para a Internet ocorrida há dois anos, este modelo não se desvirtuou, o que seguramente permitirá no futuro aumentar as suas potencialidades, sobretudo permitindo complementar e interligar textos, quer no tempo quer nos temas, e tornando a *Dirigir* uma verdadeira base de dados de conhecimento na área da direcção de empresas.

Da investigação que fiz através das associações europeias de revistas, o caso mais semelhante, pelo seu conteúdo e objectivos, é o da revista dos antigos alunos da IESE, instituição privada de renome internacional na área das *Business Schools*. A revista publica-se trimestralmente, tendo completado o seu centésimo número em Janeiro de 2006, e é tipicamente uma revista b2p.

Outras instituições públicas e privadas europeias terão certamente suportes de informação desta natureza, mas mais baseados no modelo de *newsletter* ou destinados à promoção das suas próprias actividades e, portanto, à manutenção de vínculos de serviço entre a instituição e os leitores. O que faz da *Dirigir* um caso singular é, exactamente, este objectivo alargado de informar, tendo em vista o conhecimento dos seus leitores, independentemente da prestação futura de serviços.



# A AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO E O DESEMPENHO EMPRESARIAL

por: MARIA MANUELA NAVE FIGUEIREDO — Investigadora (Ph. D.) do INETI



**Muitos estudos deparam-se com a dificuldade em isolar os efeitos da formação de um vasto conjunto de outros factores que podem influenciar o desempenho empresarial.**

Existe um debate profundo em torno da relação da formação e o desempenho empresarial que é alimentado, por um lado, pelo facto de os recursos associados à formação só muito raramente serem encarados numa perspectiva de investimento de carácter económico e, por

outro lado, pela escassez de métodos e de medidas de avaliação dos efeitos da formação de elevada fiabilidade, essencialmente quando estes incluem o cálculo da rentabilidade dos investimentos envolvidos.

Alguns gestores associam, de forma intuitiva, a formação, o conhecimento, as competências e as aptidões no posto de trabalho aos resultados do desempenho empresarial (Glover *et al.*, 1999). No entanto, a existência de exemplos credíveis dos benefícios que este investimento trará a todos os níveis exige que se reconheçam e se ultrapassem as fraquezas mais evidentes da pesquisa, como resultado das dificuldades em compreender, medir e isolar os benefícios que advêm da formação, em compreender a relação entre os efeitos da formação e os efeitos de outras variáveis. Na realidade, a avaliação da relação da formação com o desempenho da organização deve implicar o estudo de outros factores como estratégias, práticas, estruturas e métodos de organização do trabalho, capacidade de inovação e outros ligados ao mercado, os quais podem condicionar os resultados (impacte) do esforço em formação.

Machin e Vignoles (2001) sugerem assim novos métodos de avaliação dos programas de formação, bem como uma melhoria significativa da qualidade dos dados utilizados, designadamente dados longitudinais que contemplem, por exemplo, custos directos e indirectos da formação, medidas de desempenho anteriores à formação e medidas de desempenho diferenciadas segundo o tipo de formação frequentada pelos indivíduos. Por outro lado, existem elementos externos que afectam o processo formativo e que muitas vezes não são contemplados. Os determinantes para o crescimento da produtividade no local de trabalho diferem consoante a eficiência dos processos. Desempenho medíocre leva por vezes à adopção de estratégias formativas, logo o efeito da formação verifica-se, não no nível da produtividade mas na sua variação (Laplagne e Bensted, 1999), devendo privilegiar-se por isso os efeitos de carácter incremental.

Na maioria dos casos, o retorno do investimento em formação, com base no seu efeito na produtividade, é

elevado mas, para além desta variável, é possível e desejável incluir outras componentes de análise (como actividades de maior valor acrescentado, aumento da flexibilidade dos trabalhadores, redução de custos, crescimento da capacidade de inovação em novas tecnologias e em novas formas de organização do trabalho), o que implica o desenvolvimento de novos métodos de medir os efeitos da formação em vertentes menos tradicionais. O retorno pode ainda ser mais elevado se a formação for dirigida a problemas específicos (formação «cirúrgica»), o que vem confirmar a necessidade de a formação estar intimamente relacionada com as necessidades específicas do negócio (pré-avaliadas).

Misko (2001) partilha da ideia generalizada de que uma das principais razões para a medição do retorno do investimento em formação reside na necessidade de se saber se este é justificado, tanto sob o ponto de vista dos indivíduos (que procuram melhorar o seu rendimento e aumentar as suas oportunidades de emprego no mercado de trabalho) como sob o ponto de vista das empresas, que necessitam de melhorar o seu desempenho, designadamente em termos de adaptabilidade, produtividade e competitividade.

De uma forma geral, as evidências em torno do impacto da formação não são completas, nem directas, nem conclusivas. Para esta verificação concorrem, entre outras razões, a escassez de dados consistentes e disponíveis acerca da formação e do desempenho e a utilização de metodologias de análise e de inferência limitadas para explicar a relação e o alcance relativamente limitado da pesquisa (que muitas vezes apenas explora os efeitos intermédios da formação). A par destas inconsistências, muitos estudos deparam-se com a dificuldade em isolar os efeitos da formação no seio do vasto conjunto de factores que podem influenciar e produzir um impacto no desempenho empresarial (Hughes *et al.*, 2003; Figueiredo, 2006).

Kitching e Blackburn (2002) referem que os problemas que a pesquisa empírica encontra actualmente na análise entre formação e desempenho se devem à forma como estas duas variáveis são operacionalizadas, tornando a sua medição particularmente difícil. Por exemplo, a formação raramente é analisada em termos de qualidade (frequentemente confundida com quantidade). Por outro lado, as tentativas para a sua quantificação pecam por não incluírem os custos relativos à aprendizagem informal no local de trabalho, que podem assumir um peso significativo nos custos da formação em determinadas organizações.

Torna-se, pois, difícil estabelecer a própria relação em termos de causalidade, no sentido não só de isolar o im-

pacte específico da formação como a intensidade desse impacto no desempenho empresarial, dado que existem vários factores – nomeadamente associados ao contexto económico que envolve as empresas – que o poderão influenciar e que não são mensuráveis quantitativamente.

Por não se conseguir estabelecer, de forma consistente, uma relação de causalidade entre as duas variáveis, de acordo com Smith (2001) vai-se alimentando a dúvida perpétua de a formação poder ser um determinante ou um resultado do desempenho das empresas. «Embora os estudos possam constatar que são as empresas mais lucrativas e de maior sucesso que investem mais em formação, quem pode afirmar que é a formação que causa o sucesso da empresa e não que é a rentabilidade da empresa que conduz a investimentos adicionais em formação?» (Smith, 2001, p. 6). Na mesma linha, Blundell *et al.* também questionam: « [...] será a formação dada pela empresa que a leva a melhorar o seu desempenho ou será um melhor [superior] desempenho empresarial a fomentar (exigir) os investimentos em formação?» (1999, p. 12).

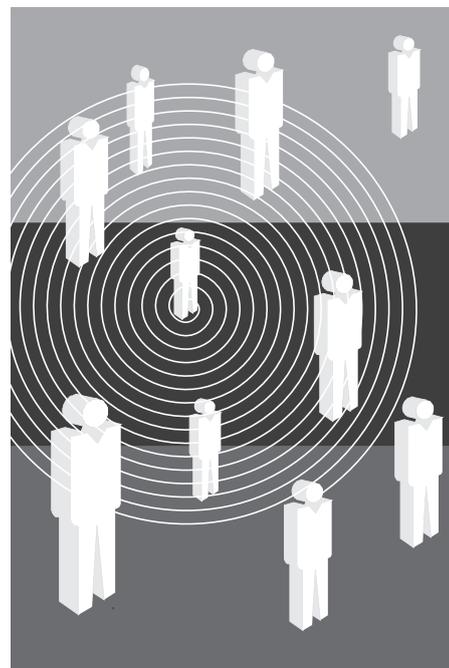


## A relação entre a inovação, formação e produtividade

A relação entre inovação, formação e produtividade tem vindo a ser aprofundada, no entanto os tipos de análise mais frequentemente utilizados pela pesquisa continuam a revelar dificuldades em isolar o efeito da formação do efeito de outras variáveis (Dockery, 2001). Em parte devido a este problema, vários modelos baseiam-se numa avaliação subjectiva do sucesso de determinadas medidas de formação, levando a que os resultados alcançados sejam inconsistentes e pouco credíveis. Isto significa que a pesquisa tem dificuldade em estabelecer uma ligação forte entre a formação e a produtividade. Por exemplo, existem muitas evidências de que os programas de formação são especialmente incentivados quando as empresas são confrontadas com períodos de baixa produção. Noutros casos, embora se encontre, em empresas, uma correlação positiva entre o esforço em formação e a produtividade, muitas vezes não é possível generalizar os resultados<sup>1</sup>, (Figueiredo, 2006).

As alterações ao nível da produtividade resultam de outros efeitos para além da formação, e muitas vezes só uma combinação otimizada entre todos eles poderá conduzir a uma melhoria na produtividade. O papel da inovação neste contexto é fundamental, considerando que o esforço em formação pode estar integrado numa cultura mais vasta de adaptação e de práticas de trabalho inovadoras (Dockery, 2001).

O papel desempenhado pela formação e pela inovação na produtividade dos indivíduos, tendo em conta que as melhorias a este nível se reflectem directamen-



te no desempenho económico das empresas e no crescimento da economia, em geral tem vindo a ser trabalhado pela pesquisa, embora isoladamente, obtendo-se algum consenso, quer acerca do impacto positivo da formação no desempenho, quer acerca da relação, também ela positiva, entre as empresas mais inovadoras e os níveis de produtividade (Laplagne e Bensted, 1999).

Noutra perspectiva, Fitz-enz (2000) considera que as medidas financeiras não são a única verdade. Se é um facto que outros factores mais palpáveis para além do conhecimento, das competências e das aptidões afectam os resultados das empresas, estes elementos só conseguem fazer uma diferença marginal. A gestão necessita de métricas que descrevam e prevejam o custo e o retorno do investimento na sua força de trabalho que, então sim, a par de outras medidas de foro mais quantitativo, dão uma informação completa da forma como todos os recursos disponíveis na organização – essencialmente aqueles que são centrados nos indivíduos – se constituem como elementos diferenciadores no sucesso do seu desempenho. E se ainda existem barreiras quanto ao facto do valor das pessoas não poder ser calculado, Fitz-enz pretende retirar todas as dúvidas ao afirmar que não « [...] só é possível medir o efeito no desempenho dos indivíduos, como este é necessário para se manter uma posição viável no mercado [...] » (Fitz-enz, 2000, pp. 22-23).

É a combinação de todos os recursos (económicos e humanos) que leva ao sucesso financeiro das empresas a longo prazo, e é neste sentido que deve ser avaliada a



contribuição do capital humano para os objectivos estratégicos das empresas. Esta relação ficou patente nos resultados de um projecto que contou com a colaboração de Fitz-enz<sup>2</sup>, onde foram utilizados vários rácios entre variáveis intangíveis e financeiras que permitiram observar que « [...] as taxas de rotatividade, estratégias relacionadas com o pessoal e investimentos em formação influenciavam a produtividade, o serviço ao cliente e a qualidade do produto» (2000, p. 27).

## Resumo conclusivo

A integração de funções para a obtenção de objectivos estratégicos, a idiosincrasia, a cultura de aprendizagem e a gestão do conhecimento parecem ser soluções para a criação de mais valor e sustentar a competitividade. Nesta perspectiva, importa perceber como é que os benefícios da formação são maximizados pela sua integração com outras variáveis como a tecnologia, as práticas inovadoras de gestão de recursos humanos, a forma como se organizam e desenvolvem as práticas de trabalho, o envolvimento e as atitudes da gestão, a capacidade de inovação e os objectivos das organizações. Ou seja, como é que a formação se «move», no sentido em que pode ser potenciada ou constringida nestes contextos cada vez mais complexos em termos de gestão, mas mais simples, ágeis e flexíveis em termos de funcionamento, é uma das questões que necessita de resposta mais clara.

Por outro lado, existe a convicção de que a competitividade das empresas e as políticas de valorização dos recursos humanos se relacionam positivamente, o que determina que muitas empresas apostem fortemente nas competências dos recursos humanos, designadamente através da formação, para sustentar essa competitividade. No entanto, permanece ainda indefinida a causalidade da relação, ou seja, é a competitividade que gera as políticas de valorização dos recursos humanos (através do esforço em formação) ou são as políticas de valorização dos recursos humanos que geram a competitividade, ou será que ambas co-variam em função de outras variáveis?

## NOTAS

<sup>1</sup>Devido à utilização de estudos de caso que, apesar de permitirem um pormenor praticamente impossível de alcançar através de outras metodologias, não são (na maior parte das situações) generalizáveis.

<sup>2</sup> Saratoga Institute (1985-1999). *Human Resource Financial Report*, Santa Clara, Califórnia.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BLUNDELL, R., DEARDEN, L., MEGHIR, C. e SIANESI, B., «Human Capital Investment: The returns from Education and Training to the Individual, the Firm and the Economy» in *Fiscal Studies*, 20(1), pp. 1-23, 1999.
- DOCKERY, A., *Training innovation and business performance – in analysis of the Business Longitudinal Survey*, Kensington Park, Austrália, NCVER – National Centre for Vocational Educational Research, 2001.
- FIGUEIREDO, M., «A Formação e o Desempenho Empresarial» – Tese de Doutoramento (não publicada) – Área Científica – Gestão – Especialidade: Gestão Global, Estratégia e Desenvolvimento Empresarial, ISCTE, Lisboa, 2006.
- FITZ-ENZ, J., *The ROI of Human Capital, Measuring the Economic Value of Employee Performance*, Nova Iorque, Broadway, AMACOM (American Management Association), 2000.
- GLOVER, R., LONG, D., HAAS, C. e ALEMANY, C., *Return-on-Investment (ROI) Analysis of Education and Training in the Construction Industry*, Austin, Texas, Under the Guidance of the Workforce Trust Team, 1999.
- HUGHES, A., COSH, A., WEEKS, M., BULLOCK, A., e POTTON, M., *Analysis of the Relationship between Training and Business Performance*, Centre for Business Research, University of Cambridge, 2003. Disponível em: HYPERLINK "URL: [www.cbr.cam.ac.uk/research/programme3/project](http://www.cbr.cam.ac.uk/research/programme3/project)" URL: [www.cbr.cam.ac.uk/research/programme3/project\\_3-5.htm](http://www.cbr.cam.ac.uk/research/programme3/project_3-5.htm). [Acedido em 19 de Fevereiro de 2004].
- LAPLAGNE, P. e BENSTED, L., *The Role of Training and Innovation in Workplace Performance*, Productivity Commission Staff Research Paper, Canberra, AusInfo, 1999.
- MACHIN, S. e VIGNOLES, A., *The economic benefits of training to the individual, the firm and the economy – Key issues*, Londres, Center for Economics of Education, Abril de 2001.
- MISKO, J., *Getting to Grips with Returns on Investment in Training*, Kensington Park, Austrália, NCVER – National Centre for Vocational Educational, 2001.
- SMITH, A., *Return on Investment in Training – Research Readings Training*, Kensington Park, Austrália, NCVER – National Centre for Vocational Education Research, 2001.

# A DIRIGIR

## – UM CASO DE SUCESSO

O artigo que se segue resulta da compilação de extractos de vários documentos existentes e redigidos ao longo do tempo por ex-directores e ex-coordenadores da revista e que, atendendo ao facto de esta edição comemorar os 20 anos de existência da *Dirigir*, consideramos oportuno partilhá-los com os leitores

**«Deus quer, o Homem sonha e a obra nasce.»**

**Fernando Pessoa, *Mensagem***

Nasceu, em 1986, no Instituto do Emprego e Formação Profissional, IP (IEFP, IP). Foi do Núcleo de Chefias e Quadros, núcleo vocacionado para a Formação de Quadros e Chefias Intermédias, que surgiu a ideia de criar um meio de formação a distância, prolongamento da formação desenvolvida pelo IEFP, IP, capaz de suprir e preencher o hiato cultural entre hierarquias e o vazio existente de publicações dirigidas a chefias.

Em Abril de 1987 foi aprovado superiormente o projecto *Dirigir*. Em Julho, com a publicação do número zero, o IEFP, IP fez chegar aos utentes mais um meio de formação, que influenciou a modificação de comportamentos, hábitos, concepções e a própria prática de gestão, apoiando as empresas na valorização dos seus gestores de base.

Para atingir o seu público leitor, a *Dirigir* tem sido alvo de constante e rigorosa atenção, tanto da parte dos

colaboradores, que procuram adaptar e actualizar os conteúdos às novas realidades sociais e económicas, como a nível interno, procurando que no seio da organização a revista esteja integrada no serviço cuja filosofia melhor se enquadra no espírito da publicação.

Na informação que propõe a criação da *Dirigir* pode-se ler que: «... o público-alvo é genericamente designado por chefias e quadros intermédios, e desdobra-se em encarregados, quadros técnicos, engenheiros júniores e profissionais altamente qualificados com intervenção no domínio da gestão. População bastante heterogénea, cujo grau de escolaridade varia entre o diploma do ensino primário e o diploma do ensino superior». Esta característica esteve sempre presente em todas as decisões do Conselho Editorial, mandatário pelo Conselho Directivo do IEFP, IP para todos os assuntos que à publicação digam respeito.

**«A Qualidade nunca é um acidente, é sempre o resultado de um esforço inteligente.»**

**Francisco Lopes dos Santos e Jorge Nascimento Rodrigues, in «Opinião», *EXPRESSO***

A *Dirigir* adoptou uma linha editorial consentânea com os seus objectivos: o editorial chama a atenção para problemas conjunturais e para alguns textos com conteúdos seleccionados em função do público-alvo, e os artigos abordam todas as áreas da gestão – do Marketing



ao Ambiente, passando pela Aprendizagem ao Longo da Vida, Organização, Sociedade da Informação, Cultura da Empresa, Ética e muitos mais –, dando prioridade aos mais pertinentes ou desconhecidos. Tudo isto sempre com uma linguagem simples sem ser simplista, acessível, rigorosa e objectiva, evitando grandes abstracções e privilegiando casos práticos e a operacionalidade dos conceitos, contribuindo para desmistificar o clima de trabalho fatalista, depressivo e pessimista presente em algumas empresas. Estas características fizeram da *Dirigir* a resposta às necessidades de um prolongamento dos efeitos da formação presencial, o instrumento de autoformação capaz de preencher o vazio editorial em matéria de publicações dirigidas a determinados escalões da hierarquia profissional.

A prova de que a *Dirigir* é um meio de formação/informação eficaz está na adesão imediata que suscitou logo após a publicação do primeiro número. De facto, logo a seguir a esse primeiro número foram recebidos 7800 pedidos de assinatura, os quais subiram para 14 300 depois do segundo, para 17 000 após o terceiro, e assim sucessivamente até se atingir os 27 500 assinantes com a publicação da revista n.º 27, em Dezembro de 1992. As tiragens, por sua vez, tiveram necessariamente que ir acompanhando o ritmo de crescimento do número de assinantes, passando dos 14 000 exemplares iniciais para 35 000. E o aumento das tiragens não pararia de crescer se não fosse decidido, em 1997, proceder a uma actualização do *mailing* e à fixação de critérios mais rígidos na aceitação de novos assinantes, diligências estas que nos permitiram estabilizar a tiragem nos 21 000 exemplares.

Quanto à distribuição geográfica dos assinantes, importa referir que a *Dirigir*, além de chegar praticamente a todos os pontos de Portugal Continental e das Ilhas (com natural predomínio nas regiões onde o tecido empresarial é mais denso), também é recebida no estrangeiro, onde o número de assinantes ultrapassa já as cinco centenas e meia, principalmente nos países africanos de língua oficial portuguesa e no Brasil mas, curiosamente, também em Espanha, Bélgica, Alemanha, França, Itália, Reino Unido, Noruega, Suíça, Grécia, Canadá e África do Sul.

Enquanto projecto de formação contínua e a distância para as chefias directas, estudantes e formadores, ao longo da sua existência esta publicação tem vindo a consolidar a sua posição no espaço editorial que lhe pertence e a granjear uma imagem extremamente positiva junto de um cada vez maior número de leitores. A *Dirigir* é, sem dúvida, um excelente veículo de contacto com públicos-alvo tão importantes para a «saúde» económica



do país como são as chefias intermédias, os quadros das empresas, os formadores e estudantes. É também importante para a *performance* do serviço público de emprego e formação profissional na medida em que, além de ser um agente catalisador da mudança nas organizações, também é um interlocutor privilegiado na divulgação da generalidade dos programas promovidos por estes serviços.

O estilo e a forma de abordagem dos assuntos, sempre definido não pelo gosto de quem a faz mas pelo interesse que poderá suscitar nos leitores, assim como o empenho para que a revista não cristalize e seja capaz de induzir nos seus leitores uma atitude profissional, inculcando ao mesmo tempo o gosto pela inovação (particularmente através da edição electrónica de cada número e da sua disponibilização na Internet) e autoformação, tem sido a preocupação constante de todos os que colaboram em cada número editado.

É no somatório destes objectivos e das respostas prontas dos colaboradores, do trabalho desenvolvido pelo Conselho Editorial e da disponibilidade permanente do *staff* das revistas que reside a eficácia global da gestão feita pela Direcção das Revistas, medida pela capacidade criada e mantida para as produzir.

Desde o primeiro momento da concepção das revistas foi sempre claro para quem as fazia qual era exactamente a missão que devia empreender, os limites precisos do espaço «editorial» a preencher e o estilo que devia adoptar e do qual não se devia desviar. O aumento sistemático do número de assinantes e a fidelidade dos leitores leva-nos a crer que trilhámos o caminho certo.

### E assim se prova a mais-valia...

Sabe-se que as revistas não são um produto com grandes condições de sobrevivência, sobretudo na Administração Pública. Assim, para a avaliação mais séria de uma revista o que conta não são os primeiros números, mas os que se atingem ao fim de alguns anos, da ordem de dezenas. Este é o verdadeiro teste da capacidade de sobrevivência, é a garantia de qualidade.

# DIRIGIR >

A REVISTA PARA CHEFIAS E QUADROS

A *Dirigir*, com 20 anos e 100 números editados, ganha uma dimensão nítida que permite considerá-la um caso notável de qualidade editorial. Para comprovar o prestígio, a credibilidade, a fidelidade e a mais-valia atrás referida, destacam-se os seguintes indicadores principais:

- A qualidade dos colaboradores, que relegam mesmo para segundo plano o aspecto retributivo graças ao prestígio que a revista conseguiu granjear.

- As opiniões expressas nas inúmeras cartas que chegam à redacção a solicitar a assinatura, a renovação ou alteração de endereço.

- Os inúmeros pedidos dirigidos pelas mais diversas instituições para autorizarmos a transcrição, nas suas publicações, de artigos publicados ou para inserção de publicidade.

- O resultado do apuramento de uma sondagem feita pela Marketeste segundo a qual a *Dirigir* aparece em terceiro lugar quanto ao índice de leitura das revistas de gestão, a seguir às revistas *Exame* e *Fortuna*.

- A referência a um ou outro número da *Dirigir* nos telejornais das televisões, nos noticiários da rádio, em particular na Antena 1 e TSE, e nos jornais *Expresso* e *Diário de Notícias*.

- A escolha de um artigo publicado na *Dirigir* para tema de uma Prova Nacional de Exame do 12.º ano.

- Recente solicitação para disponibilizar no Portal do Cidadão conteúdos de extractos de alguns artigos da revista.

ganizacionais e tecnológicas cada vez mais profundas e frequentes que se registam nas diferentes áreas de actividade), sendo a via da autoformação a distância um dos meios que permite responder a essas mesmas necessidades. Consideramos que o espaço editorial ocupado pela revista não foi preenchido por qualquer outra publicação, existindo ainda, no entanto, uma ampla margem de crescimento do público potencialmente leitor uma vez que, além das designadas «chefias e quadros», os estudantes universitários usam a revista como complemento à sua formação.

Como corolário e em jeito de conclusão, penso que sem prejuízo de se procurar sempre uma adequação dos temas à conjuntura variável, quer do tecido empresarial e económico português, quer de factores internacionais, a *Dirigir* tem uma identidade própria, preenche um espaço editorial exclusivo e a fidelidade dos leitores evidencia uma grande confiança num estilo de trabalho que pretendemos continue a contribuir para a supressão dos hiatos existentes na formação.

## Que continue... e de boa saúde...

Os pressupostos em que assentou o lançamento da revista mantêm-se válidos: continua a existir necessidade de formação contínua das chefias e quadros (ainda com maior acuidade hoje em dia, por força das mudanças or-

# A DIRIGIR - 20 ANOS NAS TENDÊNCIAS DE GESTÃO

por: J. M. MARQUES APOLINÁRIO — Economista, Membro do Conselho Editorial da *Dirigir*

Por alguma razão ponderosa o livro de gestão mais lido na actualidade tem por título *A Era da Turbulência*. Considerado o “legado pessoal e intelectual” de Alan Greenspan, Presidente da Reserva Federal durante quase 20 anos (praticamente os mesmos da *Dirigir*), *A Era da Turbulência* encerra tudo o que de melhor foi dito e pensado acerca de um vasto número de questões fundamentais ao longo das últimas décadas. Também por alguma razão ponderosa, o subtítulo desta obra é: “Contribuições para um mundo em mudança”

Efectivamente, muitas foram as transformações ocorridas nas últimas décadas, tanto internacionalmente como na sociedade portuguesa. Neste caso, em especial sob o impulso da adesão à então Comunidade Económica Europeia (CEE) em 1986 (ano 1 a. D., antes da *Dirigir*, passe a expressão). Não houve propriamente um milagre europeu, mas a mudança das condições económicas e sociais verificadas em Portugal nestas duas décadas é uma realidade inegável. Além disso, olhando para o filme dos acontecimentos dos 20 anos da *Dirigir*, verificamos que pudemos assistir a acontecimentos da maior relevância no nosso País e no estrangeiro, alguns deles verdadeiramente históricos.



Dos anos 80 para cá, tivemos de facto um período bastante movimentado. Na Europa, foi o tempo da construção do grande mercado interno sem fronteiras – o Mercado Único –, eliminando os obstáculos à livre circulação das mercadorias, dos capitais e das pessoas. Foi o tempo do aprofundamento da integração europeia através do Tratado de Maastricht (1992). Foi o tempo da realização da União Económica e Monetária europeia, do nascimento da moeda única (1999), da criação de um Banco Central para toda a Europa elevando o euro ao estatuto de moeda de reserva, à frente do dólar. Foi o tempo, inclusive, dos avanços e dos recuos da Constituição para a Europa.

Por outro lado, foi também o tempo da Estratégia de Lisboa, um plano nascido em 2000 para levar a União Europeia a uma posição de liderança no mundo das novas tecnologias de informação. A competitividade, a coesão social e a dimensão ambiental são elementos axiais deste plano, repetidamente reafirmado. E tempo ainda do famigerado Pacto de Estabilidade e Crescimento (1997), sistema preventivo destinado a pressionar os Estados-membros no sentido de evitar défices orçamentais excessivos a fim de garantir a estabilidade dos preços e potenciar a criação de emprego.



Outra marca importante deste período foram os elevados financiamentos de fundos comunitários que beneficiaram e continuam a beneficiar a economia portuguesa, permitindo prosseguir os esforços de modernização de infra-estruturas, a qualificação dos recursos humanos e o desenvolvimento da competitividade empresarial.

Persistem alguns atavismos e atrasos que não desaparecem no espaço de uma geração, mas Portugal é hoje um país socialmente muito diferente do que era em 1987, ao tempo em que veio à luz a primeira *Dirigir. Direcção – Revista para Chefias*, titulava o número experimental.

É curioso recordar aqui o ponto de partida, tal como foi caracterizado no Editorial desse já remoto primeiro número: «Portugal é um país europeu contraditório. Por um lado, é uma antiga Nação possuidora de uma cultura vigorosa e rica para a sua escala. Por outro lado, é um país de economia débil se comparado com os países do Centro e do Norte do nosso Continente. Esta situação tornou generalizada a ideia de que a economia portuguesa deve fazer um grande esforço de modernização [...]», in Editorial da *Direcção*, n.º 0 (1987). «[...] sendo, também, aceite por todos que isso passa, em grande parte, pela aprendizagem de novas formas e técnicas de execução dos trabalhos», prosseguia o Editorial, assim se justificava o aparecimento da revista como projecto formativo apostado em contribuir «para a melhoria do trabalho das chefias portuguesas», ou seja, da gestão.

Ora, um tempo tão rico em mudanças económicas e sociais só podia ter sido também um período fértil no que toca às teorias e técnicas de gestão, área que, pode-

mos dizer, está inscrita desde a nascença no «DNA» vocacional da revista.

Não se sabe o que causa o quê: se é a realidade do mundo dos negócios que influencia as novas concepções de gestão ou, pelo contrário, se são as ideias inovadoras que criam movimentos de ruptura na forma de gerir as empresas. Certo é que estamos perante uma ciência de enorme vitalidade, na qual os princípios universais de uma fase dão lugar a movimentos de contracorrente na fase seguinte. As ciências sociais não têm «leis naturais» como as ciências físicas. Isso quer dizer que os princípios universais de gestão têm um prazo de validade. E o que é facto, também, é que esse prazo é cada vez mais curto.

Por outro lado, a disciplina continua a ser marcada pela investigação dos pioneiros nascidos na primeira metade do século passado. De então para cá, poucas ideias poderão apelar-se de verdadeiramente fundadoras. Não obstante, a revolução das tecnologias de informação, muito presente neste período, teve um impacto nas concepções e nas práticas de gestão que só tem paralelo com o da Revolução Industrial no princípio do século.

A História demonstra à evidência a volatilidade das ideias neste campo. Se na década de 70 dominaram as preocupações *hard*, como a obsessão pela planificação (escola da McKinsey, da Boston Consulting Group e da General Electric) ou pela qualidade (modelo industrial japonês, baseado nas lições de Juran e de Deming), no início dos anos 80 veio o contraponto. Peters e Waterman lançam a excelência, um tributo a competências *soft* como o serviço ao cliente e a gestão humanista. No final

da década de 80, porém, regressou o primado da eficiência devido a uma conjuntura económica adversa. Foram anos tristemente celebrizados pela onda de despedimentos maciços (que o mundo académico pomposamente apelidou de *downsizing*) seguida, já nos anos 90, da rápida ascensão e queda do conceito de reengenharia, que salientou a importância dos processos. Hoje, como contraponto às terapias do passado, as ideias parecem de novo assestadas para a valorização dos activos humanos assim como para a optimização das tecnologias e sistemas de informação. Conceitos como empreendedorismo, inovação, criatividade ou gestão do conhecimento estão cada vez mais em voga.

### TIVERAM ECO NA *DIRIGIR*...

Olhando retrospectivamente para as concepções de gestão surgidas desde os anos 80 até à actualidade, num domínio fértil em gurus à escala global sobressaem três figuras incontornáveis que constituíram uma referência obrigatória para executivos e académicos de todo o Mundo. Com forte eco na *Dirigir*, necessariamente. São eles Michael Porter, o senhor competitividade, Tom Peters, o mais polémico, e acima de todos Peter F. Drucker, o grande pioneiro.

#### Michael Porter, o senhor competitividade

Competitividade é a palavra-chave quando se fala de Porter. Professor, estudioso e empresário norte-americano, também é considerado um guru em estratégia. Entre as suas teorias salienta-se o conceito de análise estrutural de indústrias baseado em cinco forças: rivalidade entre empresas, ameaça de novas entradas no mercado, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos compradores e dos fornecedores. Destaca-se ainda o conceito de vantagem competitiva, defendendo o autor que existem apenas três formas de as empresas competirem eficazmente: produzir um produto ou serviço mais barato (baixo custo), produzir algo melhor e diferente da concorrência (diferenciação) ou dominar um nicho de mercado.

Em 1994 elaborou um estudo para o Governo português sobre estratégia de desenvolvimento do nosso País. Por essa altura, esteve especialmente em voga em Portugal *A Vantagem Competitiva das Nações*, aquela que é talvez a sua obra principal, na qual desenvolve as ideias referidas.



## Tom Peters, o mais polêmico

É simultaneamente o mais admirado e o mais controverso dos pensadores de Gestão. Com uma análise provocante e por vezes perturbadora, Peters celebrou-se pelas suas frases grandiloquentes como «tempos loucos pedem organizações loucas» ou «a caminho de uma revolução perpétua».

Tornou-se conhecido em Portugal especialmente a partir da publicação, em 1987 (curiosamente no preciso ano em que surge a *Dirigir*), da famosa obra *Na Senda da Excelência*, o livro de gestão por essa altura mais falado em todo o Mundo. Identifica oito factores de excelência nas organizações: inclinação para a acção, proximidade do cliente, autonomia individual, aposta nas pessoas, criação de valores, manter-se no que domina, simplicidade formal e rigidez e flexibilidade. Entretanto, a esta análise acrescenta que a estabilidade não existe em lado nenhum. Os antigos «excelentes» poderão deixar de o ser e os novos «excelentes» são os que conseguem mudar e melhorar sempre. Em *A Gestão em Tempo de Mudança* preconiza um conjunto de regras de conduta para os líderes. É o paladino do empreendedorismo. Outras obras de referência são *O Seminário de Tom Peters – Tempos Loucos Pedem Organizações Loucas* (1994) e *Em Busca do Uau! Um Guia para Tempos Confusos* (1995).

Deslocou-se pela primeira vez a Portugal em 1998, para realizar um seminário centrado o seu discurso na gestão da inovação, «a única estratégia possível de sobrevivência para as empresas no futuro».

## Peter F. Drucker, o grande pioneiro

Foi ele, mais do que qualquer outro pensador, quem criou o conceito de gestão como uma disciplina prática. Fez a ponte entre, pelo menos, quatro universos: ensino académico, jornalismo, consultadoria e história socio-económica. Da riqueza da sua experiência resultou uma combinação única de rigor intelectual, popularidade, sentido prático e conhecimento profundo das tendências críticas. A maior parte das ideias de economia e gestão que hoje influenciam os teóricos e os práticos resultam do trabalho de Drucker e ainda são inspirados por ele. É o autor de gestão com mais livros publicados, lançando novos termos como «trabalhador do conhecimento» ou



«privatização», novos conceitos como «gestão por objectivos» e novas ideias como «no mundo inteiro, a gestão tornou-se a nova função social».

Para ele, a gestão é uma disciplina humana que tem por base o conhecimento e a formação das pessoas. É-lhe atribuída a seguinte citação célebre: «Existirão dois tipos de executivos nos próximos cinco anos: os que pensam globalmente e os que estarão desempregados.»

Algumas das suas obras mais recentes, que fizeram escola em Portugal e dão bem a ideia do teor das suas preocupações nas últimas décadas: *Inovação e Gestão* (1986), *As Fronteiras da Gestão* (1988), (1990), *Gerindo para o Futuro* (1992), *Sociedade Pós-Capitalista* (1993), *A Gestão Numa Época de Grande Mudança* (1995), *Desafios da Gestão para o Século XXI* (1999)<sup>1</sup>.

Drucker faleceu há dois anos na Califórnia, à beira dos 96 anos. Manteve até ao fim o seu bom ritmo de trabalho. Em particular, concentrou as suas últimas energias no estudo da gestão de organizações não lucrativas.

Porter, Peters e Drucker, entre outros, naturalmente, mas sobretudo estes três foram referência constante na *Dirigir*.

Porter, Peters e Drucker, entre outros, naturalmente, mas sobretudo estes três foram referência constante na *Dirigir*.

### NOTA

<sup>1</sup> Todas as obras referidas têm edição em português, principalmente através da editora Difusão Cultural, mas também pela Presença (*Inovação e Gestão*) e pela Civilização (*Desafios da Gestão para o Século XXI*).

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- GREENSPAN, Alan, *A Era da Turbulência – Contribuição para Um Mundo em Mudança*, Editorial Presença, Setembro de 2007.
- PORTER, Michael E., *A Vantagem Competitiva das Nações*, Campus, Rio de Janeiro.
- PETERS, T. e WATERMAN, R., *Na Senda da Excelência*, Publicações D. Quixote, 1987.
- PETERS, Tom, *O Seminário de Tom Peters – Tempos Loucos Pedem Organizações Loucas*, Bertrand, 1994.
- PETERS, Tom, *Em Busca do Uau! Um Guia para Tempos Confusos*, Bertrand, 1995.

# 20 ANOS DE INOVAÇÃO NA ECONOMIA PORTUGUESA

por: MANUEL LARANJA — Professor no ISEG, Assessor do Coordenador Nacional da Estratégia de Lisboa e do Plano Tecnológico

Pode-se considerar que existem políticas de Ciência, Tecnologia e Inovação (CTI) em Portugal desde o início dos anos 80, sobretudo após o lançamento do 1.º Plano Tecnológico, promovido na altura pelo Ministério da Indústria.

## Onde estamos? Para onde vamos?

Porém, a evolução da inovação na economia portuguesa nem sempre tem estado à altura das expectativas. A um primeiro período, logo após a adesão de Portugal à Comunidade Europeia, e que aproveita o Primeiro Quadro Comunitário de Apoio – QCA I 1988-1992, em que se apostou na construção de infra-estrutura científica e tecnológica e de recursos humanos altamente qualificados, seguem-se dois períodos em que, também à custa dos QCA II e III, a política de CTI em Portugal, salvo algumas excepções, prossegue no essencial com o reforço e sustentabilidade de infra-estrutura e recursos humanos. Em consequência, tem-se esquecido que a Economia da Inovação é sobretudo uma economia de sistema. Importa apostar em recursos-base e infra-estrutura, mas importa também promover a interacção e a articulação entre diferentes actores.



## A evolução do sistema português de inovação em comparação com outros países europeus

Freeman (1987), ao analisar os resultados da economia japonesa, foi o primeiro a propor a introdução do conceito de Sistema Nacional de Inovação (SNI) como «uma rede de instituições nos sectores público e privado, cujas actividades e interacções determinam a criação, desenvolvimento, absorção, utilização e a partilha de conhecimentos económica e socialmente úteis». Para se perceber a evolução do Sistema Nacional de Inovação em Portugal nos últimos 20 anos propomos que se revejam, de forma necessariamente incompleta e limitada, apenas sete aspectos essenciais, nomeadamente:

1. As actividades de I&D.
2. Os recursos humanos e o sistema educativo.
3. A composição da estrutura de apoio pública e semi-pública.
4. A transformação da composição do tecido económico.
5. A produção científica.
6. A inovação – comercialização/lançamento de novos produtos.
7. As exportações com conteúdo tecnológico – média e alta tecnologia.

23

## Um aumento substancial mas insuficiente nas actividades de I&D

Como primeiro aspecto consideramos as actividades de investigação e desenvolvimento. Trata-se de actividades essenciais não só para criação de conhecimento, mas também para a formação de recursos humanos altamente qualificados e para a absorção de conhecimentos científicos desenvolvidos por outros países. Neste componente, Portugal, apesar da notável evolução face a um ponto de partida muito baixo no final dos anos 80, compara-se ainda muito desfavoravelmente com os restantes países europeus. Por exemplo, os países mais competitivos,

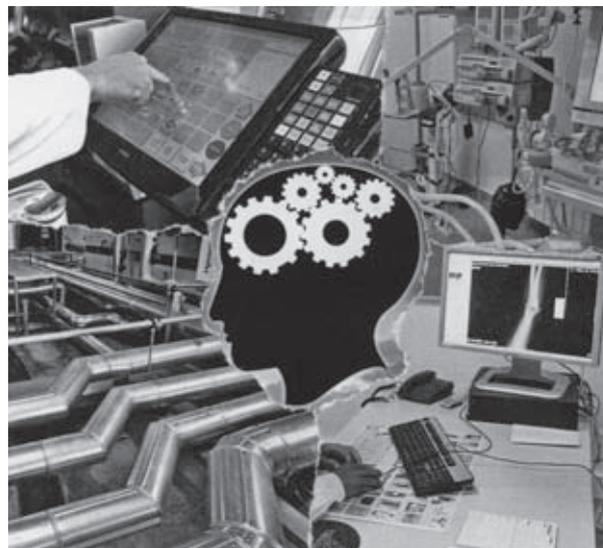
como os EUA e o Japão, chegam hoje aos 3% do seu PIB em despesas com actividades de I&D, e países como a Finlândia ou a Suécia ultrapassam já esse valor. Países como a Alemanha ou a França também não têm tido nos últimos anos uma evolução positiva, mas mantêm-se em redor dos 2,5% do PIB, enquanto o Reino Unido desceu já abaixo dos 2% e na última década a Itália tem andado quase sempre em torno dos 1,5% do PIB.

Em Portugal a situação é mais desfavorável. Embora em 1982 a despesa total com I&D fosse de apenas 0,31% do PIB e em 2003 se tenha atingido o valor de 0,78%, estamos hoje ainda longe dos valores praticados por outros países.

Para se perceber o papel das actividades de investigação no sistema de inovação de um país é importante ver quem é que realiza as actividades de investigação: o sector público ou o privado? Ora, nos países mais avançados regra geral é o sector privado que realiza a maior proporção de despesas com I&D. Em países como os EUA, a Finlândia ou a Suécia, as empresas executam cerca de 70% da despesa de I&D, sendo o sector público a executar os restantes 30%. Em países como a Alemanha, a França ou o Reino Unido, dos 2,5% de peso no PIB do total das despesas com I&D, as empresas contribuem para a investigação com um valor próximo dos 1,5% do PIB desses respectivos países. Também aqui o Sistema de Inovação em Portugal não converge, com os valores da contribuição das empresas nos últimos anos a situarem-se em torno dos 0,26% do PIB.

Um facto interessante é que a estrutura de execução de actividades de I&D em Portugal tem-se mantido virtualmente inalterada, como que imune às múltiplas intervenções públicas neste domínio e aos múltiplos financiamentos ao longo dos três Quadros Comunitários de Apoio, entre 1988 e 2006. Isto é, apesar do crescimento das despesas em valor relativo, a distribuição da execução tem sido uma constante há mais de 20 anos<sup>1</sup>.

No que respeita aos recursos humanos dedicados às actividades de investigação científica e tecnológica (investigadores e pessoal auxiliar) em cada país, há que reconhecer que a taxa de crescimento de recursos humanos em I&D em Portugal tem sido das mais altas da Europa nos últimos 10 anos. O pessoal total em I&D passou de 2,0 em 1982 para 4,4 em miligramas da população activa. Este aumento beneficiou essencialmente as universidades e os institutos públicos de I&D. A penetração de recursos humanos com mestrados ou doutoramentos dedicados à I&D nas empresas é ainda reduzida. É também ainda reduzida a mobilidade de doutores e mestres entre empresas e universidades,



grandemente dificultada pelos actuais critérios de progressão na carreira docente universitária.

### Qualificar os recursos humanos – uma batalha vital

No que respeita ao segundo aspecto, consideramos a qualificação dos recursos humanos a vários níveis do sistema educativo. Como se sabe, uma pequena variação nos níveis de qualificação da população pode ter um impacto significativo nos níveis de rendimento económico globais. Em Portugal, com a abertura do ensino no início de 1970, o ensino superior em Portugal aumentou de 30 000 alunos na década de 1970 para cerca de 400 000 em 2000, facto que por si só constitui um dos aumentos mais rápidos e mais amplos de todos os países da OCDE. O número de pessoas em Portugal com educação superior tem, no entanto, evoluído mais lentamente do que seria desejável, sendo hoje cerca de metade da média Europeia – EU 25 (medido como a percentagem da população no escalão etário 25-64 que detém qualificações do ensino superior). Há também hoje grandes preocupações, em Portugal, com a evolução qualitativa do sistema e o número de alunos que não chegam a terminar o ensino secundário. Com efeito, só 40% da faixa etária entre os 24 e os 34 anos terminaram o secundário, quando a média nos países da OCDE é de 70% (OCDE, 2006). No ensino terciário a taxa de abandono em algumas áreas também é elevada, podendo chegar aos 50%. Os níveis de literacia também são preocupantes, com o teste PISA 2003<sup>2</sup> a revelar uma diferença acentuada entre alunos

portugueses e alunos de outros países. O padrão de preferência pelas áreas de ensino superior é também fonte de preocupação em Portugal, com cerca de dois terços dos jovens a preferirem cursos superiores nas áreas jurídicas e humanidades, sendo que em outros países europeus essa preferência vai para cerca de metade dos jovens.

Segundo a OCDE, a maior fonte de desigualdade, na maior parte dos países, é a desigualdade educativa ou a ausência de capacidade de usar o sistema educativo como moderador das diferentes origens socioeconómicas dos alunos. Isto é tanto mais importante quanto se sabe que o desempenho escolar está fortemente associado ao meio socioeconómico dos alunos e à formação educativa dos pais. Com uma população em larga medida proveniente de meios socioeconómicos baixos e menos qualificada nas faixas etárias mais avançadas, não é surpreendente o péssimo desempenho dos nossos estudantes. Contudo, o que é necessário é que o sistema educativo nacional possa de facto qualificar de forma generalizada todos os estratos sociais e económicos da população.

### Orientar a estrutura pública e semipública para o apoio às empresas

Um terceiro aspecto que importa considerar para caracterizar a evolução do Sistema Nacional de Inovação em Portugal prende-se com a composição da componente pública e semipública do sistema, por vezes abreviadamente conhecida por “Infra-estrutura Tecnológica”. Sendo particularmente importante em todos os SNI, esta componente assume importância acrescida em economias onde o tecido empresarial é essencialmente composto por PME, como é o caso de Portugal. Estas infra-estruturas podem assumir diversas formas. *Grosso modo*, podemos encontrar dois tipos: infra-estruturas sofisticadas e avançadas que contribuem para investigação científica e para a criação de conhecimento, normalmente associadas a centros de saber como as universidades ou os laboratórios do Estado; infra-estruturas orientadas para contribuir e/ou apoiar a transferência/transformação de conhecimentos através de projectos aplicados e serviços de apoio técnico para as empresas.

A infra-estrutura pública e semipública de apoio tecnológico na Europa, que inclui laboratórios do Estado e outro tipo de infra-estruturas, foi criada a partir da década de 1930, intensificando-se nos anos 50 logo após a Segunda Guerra Mundial. Em geral, os chamados laboratórios do Estado assumiram missões científicas públicas dedicadas a grandes empreendimentos da Ciência, como



por exemplo a energia nuclear e as ciências do espaço. Em paralelo, o crescimento das infra-estruturas de apoio directo às empresas foi induzido pela crescente procura por parte das empresas. Na década de 1990, em alguns países da Europa os laboratórios públicos, que podiam assumir uma nova vocação tecnológica de apoio directo às empresas, foram reestruturados, orientando as suas actividades para a venda de serviços de apoio técnico.

Em Portugal, o final dos anos 70 marca o arranque dos grandes laboratórios do Estado. Contudo, como o País não dispunha de grandes empreendimentos científicos, associou-se os laboratórios à ideia de «independência» nacional de conhecimentos científicos e tecnológicos gerados por outros. A partir de 1988, com o apoio dos Fundos Estruturais da UE, criaram-se vários tipos de infra-estruturas tecnológicas de apoio directo às empresas. De acordo com a nomenclatura criada ao longo dos Quadros Comunitários de Apoios, há: Institutos de Ciência – IC (cerca de 12), Centros Tecnológicos – CT, Institutos de Novas Tecnologias – INT e Centros

de Transferência de Tecnologia – CTT (cerca de 46). A estes há ainda a acrescentar vários Centros de Incubação e Parques de Ciência e Tecnologia. Porém, ao contrário do que sucedia nos países mais avançados, onde estas infra-estruturas foram sendo construídas em função das necessidades, em Portugal construíram-se as infra-estruturas sem atender à procura. Na prática os níveis de procura têm-se revelado reduzidos, pelo que o aparato de centros e institutos lançados e consolidados nas décadas de 1980 e 1990 encontra ainda hoje uma utilização limitada por parte das empresas. Esta situação obriga a que em muitos casos a sustentabilidade das infra-estruturas tecnológicas só possa ser conseguida com a ajuda dos apoios públicos.

Em resumo, pode-se dizer que esta componente do Sistema de Inovação em Portugal foi em grande parte resultado do voluntarismo político sendo que, em geral, a infra-estrutura tecnológica existente poderia contribuir mais para a economia da inovação numa lógica de sistema.

### A necessária transformação para criar mais valor

Certamente que um dos objectivos primordiais de qualquer política de ciência, tecnologia e inovação é o de conseguir que haja transformação do tecido económico para actividades de maior valor acrescentado. A composição do tecido económico é, portanto, uma componente essencial de qualquer sistema de inovação. Pode-se dizer que a composição inicial é o ponto de partida para o desenho e formulação de um pacote de políticas adequado, enquanto a transformação da composição do tecido económico para actividades de maior valor acrescentado é um *output* desejável do sistema de inovação.

Em Portugal, como se sabe, o tecido económico é composto maioritariamente por PME. Quando comparado com outros países europeus, Portugal evidencia um défice de empresas/sectores de maior intensidade tecnológica, sobretudo grandes empresas. Ou seja, há em Portugal um importante efeito estrutural que em parte explica o fraco desempenho inovador. Por outro lado, mesmo dentro de cada sector (isto é, sem alterar o peso relativo de cada sector na economia), os dados dos inquéritos à inovação na Europa indicam que há grande margem de progressão em todos os sectores, sobretudo nos sectores compostos por PME onde, apesar dos progressos tecnológicos (em termos de máquinas, equipamentos e *software*) dos últimos anos, ainda há um longo caminho a percorrer na inovação organizacional e na gestão.

### Um bom arranque no progresso científico e tecnológico

Um outro aspecto que serve para aferir a evolução dos sistemas de inovação tem a ver com a sua produtividade científica. Existe hoje um razoável consenso em torno da possibilidade de medir a produção científica através das publicações dos investigadores em cada país em jornais científicos internacionais. Trata-se de um indicador no qual Portugal tem registado elevadas taxas de crescimento (cerca de 40% no período entre 1995 e 2002). Contudo, devido ao ponto de partida muito baixo, os valores atingidos estão ainda muito longe da média europeia e a uma enorme distância dos valores já atingidos nos países mais desenvolvidos. No que respeita ao registo de patentes, também como forma de medir o progresso científico e tecnológico da economia portuguesa, o panorama é semelhante. Isto é, partindo de um ponto muito baixo, Portugal tem registado nos últimos anos taxas de crescimento elevadas. Note-se, porém, que este indicador está inevitavelmente associado à composição do produto económico. O mais vulgar em outros países é serem as empresas em sectores de elevada intensidade tecnológica a registarem patentes e, como em Portugal a proporção de empresas nesses sectores é menor, então é natural que o registo de patentes seja também menor. Porém, também há um acentuado desinteresse das universidades portuguesas em utilizarem a propriedade intelectual e industrial como uma possível fonte de receitas para as suas actividades de I&D. Apesar de outros domínios da propriedade industrial, como é o caso do registo de *designs*



e modelos de utilidade ou de marcas, parecerem mais indicados ao perfil tecnológico do País, a verdade é que também neste caso Portugal apresenta valores de cerca de metade da média europeia e, portanto, neste domínio ainda há um longo caminho a percorrer.

### A capacidade de inovação nacional

Uma outra forma de analisarmos a evolução dos sistemas de inovação é utilizarmos uma medida da capacidade de inovação. Só muito recentemente é que existem inquéritos estandardizados em todos os países da Europa (os Inquéritos Europeus à Inovação CIS3 1998-2000 e CIS4 2002-2004, CIS2006) que permitem a comparação em vários indicadores. Por exemplo, no que diz respeito às taxas de inovação (de produto e de processo) verifica-se que, de acordo com os resultados do CIS4, 41% das empresas portuguesas declararam ter inovado, sendo que no CIS3 este valor era de 46%. No CIS2006 esse valor volta a ser de cerca de 46%. No entanto, se nos compararmos com outros países da Europa num qualquer instante de tempo, podemos concluir que os outros países conseguem atingir maiores taxas de inovação e maiores impactos no volume de negócios. Embora a comparabilidade dos dados (quer longitudinal quer interpaíses) dos inquéritos CIS seja um aspecto bastante controverso, o facto é que, a julgar por estes dados, a evolução da capacidade de inovação em Portugal parece estar a ser muito lenta.

### Será o início da mudança de perfil de especialização?

Finalmente, um último aspecto que pode ser útil na análise da Economia da Inovação em Portugal nos últimos anos diz respeito à evolução do peso das exportações de alta e média tecnologia no total das exportações: desde o final da década de 1990 Portugal tem vindo a evoluir favoravelmente. Por exemplo, embora ainda longe da média da UE 25 (que se situa em 18,2%), o peso das exportações de alta tecnologia em Portugal passou de 5,5% em 2000 para 7,5% em 2005. Este sinal positivo, embora insuficiente, revela-se de extrema importância uma vez que se está em presença de um quadro conjuntural particularmente difícil, quer a nível nacional, quer a nível internacional. Revela sobretudo que, embora lentamente, o perfil de especialização internacional da economia portuguesa está a deslocar-se, como pretendido, para sectores de maior valor acrescentado. O mesmo tipo

de conclusão pode ser retirado da evolução positiva da Balança Tecnológica, sobretudo em períodos mais recentes. Uma análise mais pormenorizada mostra que para a melhoria do défice da Balança Tecnológica contribuíram de forma significativa os valores dos serviços prestados em investigação e desenvolvimento, em serviços de assistência técnica e em outros serviços de natureza técnica. Em particular, é notório que os recebimentos relativos a serviços de investigação e desenvolvimento praticamente duplicaram entre 2000 e 2005 e os serviços de assistência técnica e outros serviços de natureza técnica aumentaram em mais de 70%.

#### NOTAS

<sup>1</sup> A este respeito ver Laranja, *Uma Nova Política de Inovação em Portugal? A Justificação, o Modelo e os Instrumentos*, Almedina, Coimbra, 2007.

<sup>2</sup> Estudo internacional da OCDE que procura avaliar a literacia dos alunos com 15 anos em várias áreas do conhecimento.

# O QUADRO DE REFERÊNCIA ESTRATÉGICO NACIONAL (QREN): um novo arquétipo das políticas públicas

por: GLÓRIA REBELO — Professora Associada na ULHT, Investigadora, Membro do Conselho Científico do Dinâmia/ISCTE

## 1. O eixo central do QREN

Procurando implementar em Portugal uma política de desenvolvimento estratégico assente na procura de equilíbrio socioeconómico e territorial, o Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) apresenta-se como um novo arquétipo das políticas públicas capaz de induzir novas dinâmicas na sociedade portuguesa. No seu eixo central assumem especial protagonismo a valorização do conhecimento, da ciência, da tecnologia e da inovação, assim como o desenvolvimento sustentado da economia e a atractividade dos territórios articulada com os objectivos de coesão social e de sustentabilidade (*vide* Quadro 1).



28

Quadro 1 – Eixo central do QREN

Vertentes	Síntese das linhas de acção
Conhecimento, Ciência, Tecnologia e Inovação	Valorização da qualificação dos recursos humanos e do desenvolvimento das capacidades de inovação.
Desenvolvimento da economia	Aumento da competitividade nacional através da consolidação de «clusters de conhecimento». Reforço da capacidade criativa e técnica de sectores e de empresas.
Atractividade dos territórios	Promoção da atractividade dos territórios revitalizando uma política de desenvolvimento regional, nomeadamente no que se refere às cidades.
Coesão social e sustentabilidade	Prevenção do aumento de focos de pobreza privilegiando programas estruturantes de sustentabilidade.

Considerado um instrumento decisivo para a nova etapa de aproximação de Portugal aos níveis médios de desenvolvimento e de riqueza da União Europeia (UE), a assinatura do QREN 2007-2013 entre o Governo português e a Comissão Europeia culmina um processo gradual de negociação política e técnica que decorreu entre as autoridades portuguesas e europeias (*vide* Quadro 2). De facto, e representando uma ampla mobilização de recursos – uma vez que permitirá transferir para Portugal cerca de 21,5 mil milhões de euros em fundos comunitários, passando quer pelo Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER) com o objectivo de promover o desenvolvimento económico e social sustentável das regiões, fomentando a inovação e a sociedade da informação, quer pelo Fundo Social Europeu (FSE), destinada à qualificação de recursos humanos –, globalmente o QREN prevê uma afectação de investimento total no montante superior a 40 mil milhões de euros na economia portuguesa, uma vez que aos fundos comunitários deverão juntar-se cerca de 20 mil milhões de euros de investimento público e privado português<sup>1</sup>.

Quadro 2 – Principais marcos normativos do QREN

Decreto-Lei n.º 312/2007, de 17 de Setembro	Define o modelo de governação do Quadro de Referência Estratégico Nacional 2007-2013 e dos respectivos Programas Operacionais.
Resolução do Conselho de Ministros n.º 86/2007, de 3 de Julho	Aprova o Quadro de Referência Estratégico Nacional para o período de 2007-2013.
Resolução do Conselho de Ministros n.º 25/2006, de 10 de Março	Aprova as orientações fundamentais para elaboração do Quadro de Referência Estratégico Nacional e Programas Operacionais para o período de 2007-2013.

## 2. A valorização dos recursos humanos

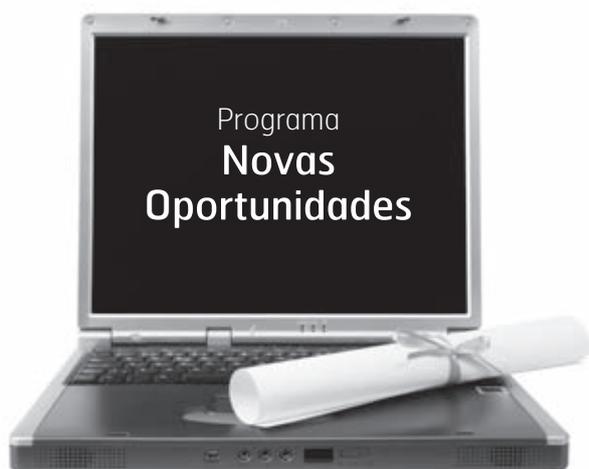
A vertente de valorização da qualificação dos recursos humanos – em especial do conhecimento, da ciência, da tecnologia e da inovação – constitui neste QREN uma prioridade.

E, na linha do proclamado em 2000 na Cimeira Europeia de Estocolmo – onde, a partir de um diagnóstico transversal à economia europeia, se verificou uma crescente falta de competências e de fracos progressos no desenvolvimento da inovação e se afirmou a necessidade de estabelecer na União Europeia elevados padrões de competência que respondam aos desafios da sociedade da informação –, o QREN confere especial protagonismo ao capital humano, valorizando a qualificação dos recursos humanos e o desenvolvimento das capacidades de inovação. De facto, e uma vez que o conceito de empregabilidade está em constante evolução, é preciso que se entenda que as empresas exigem hoje dos indivíduos, além de uma determinada formação académica, diversos tipos de competências.

A este nível, merecem referência as articulações do QREN com o Programa Novas Oportunidades e com o Plano Tecnológico da Educação.

O Programa Novas Oportunidades – destinado a qualificar, até 2010, um milhão de adultos que estão já inseridos no mercado de trabalho sem terem concluído o 9.º ou 12.º ano – dirige-se, sobretudo, à preocupação em alargar o leque dos cursos profissionalizantes e tecnológicos no ensino secundário através da celebração de acordos com empresas e associações para formação profissional. Mas, para além do alargamento da oferta de cursos de educação e formação de adultos nas escolas secundárias, este programa estabelece igualmente o reforço do mecanismo de reconhecimento das competências adquiridas por parte dos trabalhadores ao longo da vida, designadamente através da sua experiência laboral. E, neste sentido, o Programa Novas Oportunidades, desenvolvido conjuntamente pelo Ministério da Educação e pelo Ministério do Trabalho, prevê que mais de 650 mil pessoas obtenham uma certificação de competências até 2010.





Já o Plano Tecnológico da Educação pretende implementar uma modernização tecnológica das escolas dos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e secundário. Realce-se que este Plano, que deverá estar concluído em 2010 e se estende pelos eixos de actuação «tecnologia, conteúdos e formação», tem como principais objectivos – a par de uma proposta de «escola Simplex» que procurará aumentar a eficiência da gestão e comunicação entre os agentes da comunidade educativa, bem como generalizar a utilização de sistemas electrónicos de gestão de processos e de documentação – «atingir o rácio de dois alunos por computador com ligação à Internet» e garantir, ente outros, a existência em todas as escolas do acesso à Internet de banda larga.

### 3. Crescimento económico sustentado e atratividade dos territórios

Noutro plano, e no que se refere ao propósito de desenvolver de forma sustentada a economia e de promover a atratividade dos territórios, o QREN procura revitalizar a política de desenvolvimento regional associando-a às áreas de actividade científica e tecnológica e/ou de política industrial<sup>2</sup>. Encarando a política de desenvolvimento regional como um instrumento indispensável para reforçar a coesão territorial e aumentar a competitividade nacional, no âmbito do QREN considera-se decisiva a aposta no desenvolvimento regional que assenta na consolidação de «clusters de conhecimento» que permitam às empresas (e sectores) ter maior sucesso a partir do desenvolvimento da sua capacidade criativa e técnica. Serão certamente mais competitivas as empresas que, simulta-

neamente, saibam subtrair-se à concorrência internacional, encontrando nichos de mercado que melhor controlem as tendências do mercado e que mais valorizarem a diferença ou, ainda, que invistam – a par da criatividade e da técnica – no marketing e na qualidade.

E, do amplo leque de sectores indutores de desenvolvimento económico nacional e regional, é de realçar o do turismo. Em Portugal a aposta no turismo apresenta-se, inquestionavelmente, válida a diversos níveis, não apenas por ser um dos sectores mais importantes da economia portuguesa mas também pelo seu relevante efeito multiplicador noutros sectores de actividade. Apesar da concorrência internacional e da emergência de novos destinos que têm afastado os turistas dos mercados tradicionais, o sector do turismo em Portugal tem conseguido manter uma razoável participação a nível mundial, o que reflecte uma dinâmica fundamental para o crescimento económico e para a criação de emprego no nosso País. Convém, no entanto, enfatizar que no nosso País o potencial deste sector está longe de estar explorado. Segundo dados da Organização Mundial de Turismo, desde 2004 que o turismo mundial vive um forte crescimento, prevendo-se que até 2020 o ritmo de expansão se aproxime dos 4,1%. Ora, é neste contexto que o turismo nacional – assim como o europeu – enfrenta desafios importantes. Realço, pelo menos, três.

Um primeiro desafio prende-se com a concorrência internacional. Além dos principais destinos turísticos, os denominados «países emergentes» asiáticos e africanos também procuram afirmar-se como fortes destinos turísticos mundiais. E quanto a este primeiro desafio será determinante que, tirando proveito dos recursos naturais e humanos, o turismo português mostre capacidade de representar a diferença. Através de uma promoção articulada de diversos factores-chave de atracção – como o clima ameno, a beleza da costa marítima, a paisagem do interior, a cultura e os monumentos históricos, as infra-estruturas para a prática de desportos e para a realização de grandes eventos – é preciso desenvolver uma política de marketing especificamente voltada para a valorização da cultura portuguesa. Portugal encontra-se – progressivamente – a perder muita da sua identidade cultural. Ora, este facto é negativo não só para o País e para os Portugueses, como também para a economia, em particular para o turismo. É preciso não ignorar que – hoje e, tendencialmente, ainda mais no futuro – muitos turistas (em especial, os asiáticos e os americanos) procurarão destinos em função da oferta cultural específica: património histórico, património museológico, espectáculos de música, dança e folclore nacional ou gastronomia.

Um segundo desafio respeita à evolução demográfica. O actual envelhecimento da população portuguesa e europeia faz antever a emergência de novas formas de turismo e a conseqüente necessidade de adaptar infra-estruturas turísticas a pessoas seniores e/ou com grau de deficiência e mobilidade reduzida.

Por fim, um terceiro desafio liga-se à necessidade de diversificar o cliente-alvo. A maior parte dos turistas que visitam Portugal são oriundos da Europa Ocidental, particularmente dos países da União Europeia e dos Estados Unidos. Contudo, é preciso também saber atrair a clientela asiática pois se, por exemplo, o Japão é já uma importante fonte mundial de turistas, estima-se que em 2020 a China seja a principal fonte mundial de turistas. Ora, para responder a este desafio é preciso conhecer o tipo de turismo que procuram. Se este estiver associado à oferta histórico-cultural existente num país-destino, será conveniente reforçar este tipo de oferta, nomeadamente expandindo-a e diversificando-a<sup>3</sup>. Acresce que perante estes desafios será fundamental que se dinamize a promoção turística. Essencial para qualquer país, a diplomacia económica – combinação virtuosa entre diplomacia e economia – deve ter como missão utilizar a influência diplomática e os recursos existentes num país no senti-



do de explorar oportunidades para a economia nacional. Neste particular, caberá certamente ao recém-criado Instituto do Turismo de Portugal – designadamente através da promoção da imagem de Portugal enquanto destino turístico, da qualificação dos recursos turísticos e do financiamento da melhoria da oferta turística – protagonizar a viragem necessária a uma nova estratégia de desenvolvimento do turismo português.

Quanto à atractividade dos territórios, e uma vez que o bom ordenamento do território nacional passa pela valorização do território e das cidades portuguesas, torna-se fundamental consolidar o papel destas e, a partir daí, organizar o espaço, construir os territórios mais adequados ao crescimento e à competitividade nacional.

#### 4. Coesão social e sustentabilidade

No que concerne ao objectivo de coesão social – e sabendo-se que em Portugal a desigualdade na distribuição dos rendimentos é uma das mais elevadas da União Europeia (cf. Comissão Europeia/Conselho Europeu, 2007) –, o QREN pode propiciar, através de planeamento estratégico, a prevenção do aumento de focos de pobreza, em particular de indivíduos e de famílias que se confrontam com situações cíclicas de desemprego, sobretudo de longa duração e/ou não subsidiado. Depois, e no propósito de procurar assegurar sustentabilidade – atentas as orientações da Estratégia de Gotemburgo –, importa considerar que este intento de coesão social caminha lado a lado com o ordenamento do território. Assim, a ideia de privilegiar – designadamente através de cenários de desenvolvimento, eixos estratégicos e programas estruturantes – a prossecução de uma política de sustentabilidade, a par de uma política de coesão territorial e social, será condição inequívoca para a afirmação das linhas de força do QREN.

#### 5. Notas finais

Essencial para o desenvolvimento do País, nomeadamente para o seu ordenamento territorial e para a sua competitividade, o QREN deve significar um novo arquétipo de políticas públicas onde critérios de transparência, selectividade, rigor e responsabilização permitam – respondendo ao interesse dos cidadãos – melhorar a eficiência da afectação dos recursos.

Mudar mentalidades e valorizar as potencialidades humanas, territoriais e ambientais singulares do País, designadamente a sua união ao mar e a especial posição geo-



política, capaz de funcionar como elo de ligação entre o continente europeu, americano e africano, e procurar ser mais selectivo na aplicação dos fundos comunitários são, em suma, e até 2013, os grandes desafios das políticas do QREN.

Caberá a este Quadro – através da mobilização de fundos comunitários e de investimento público e privado – a missão de tornar Portugal um país mais competitivo, assegurando conjuntamente, numa lógica territorial de equilíbrio, a correcção das graves assimetrias sociais e regionais que subsistem. Ora isto significa planear, apoiar a prossecução de bons projectos empresariais com indiscutível impacto na nossa economia e sociedade e valorizar as potencialidades humanas, territoriais e ambientais singulares do País, designadamente proporcionando nova centralidade aos territórios e às regiões, reforçando os sistemas territoriais de inovação mediante a articulação entre universidades/centros de investigação e empresas.

Além do mais, importa fazer convergir os apoios do QREN para a selectividade dos verdadeiros sectores indutores de desenvolvimento. Para que não se repita o que aconteceu na vigência dos anteriores Quadros Comunitários de Apoio – em que, paradoxalmente, se mantiveram ou mesmo agravaram as assimetrias sociais e regionais –, é fundamental que se cumpra uma estratégia que respeitem os problemas actuais e futuros de cada região e, paralelamente, se promovam novas dinâmicas económicas e se envolvam os agentes regionais na participação da política territorial, nomeadamente ao nível do acesso a informação e conhecimento, do estímulo à inovação e à criatividade, diligenciando verdadeiro crescimento sustentado.

## NOTAS

1 – De referir que o Governo português apresentou um modelo de governação do QREN – Decreto-Lei n.º 312/2007, de 17 de Setembro – onde propõe que a governação do QREN e dos seus Programas Operacionais seja exercida a dois níveis: ao nível governamental e ao nível técnico. Ao nível governamental, através da coordenação ministerial e da direcção política, que compreende, entre outras competências, a coordenação global do QREN e dos Programas Operacionais e o estabelecimento de orientações relativas à monitorização estratégica, operacional e financeira. Ao nível técnico, através da coordenação e monitorização estratégica, da coordenação e monitorização operacional e financeira, da auditoria e controlo, da certificação, da gestão, do aconselhamento estratégico, do acompanhamento e da avaliação.

2 – E é aqui que se justifica uma política integrada – que articule acções de diversos ministérios como, por exemplo, a Economia e a Inovação, as Finanças, o Trabalho e a Formação, a Ciência e o Ensino Superior, os Transportes e até os Negócios Estrangeiros – na qual se considerem os múltiplos contributos e se apontem medidas de atractividade específicas ou transversais aos sectores [cf. Rebelo, 2003].

3 – Por exemplo, a construção de um parque temático consagrado aos Descobrimientos Quinhentistas, época emblemática para a história portuguesa e universal, que paralelamente desenvolva animação cultural, podia constituir uma iniciativa bem sucedida. Trata-se de um período histórico de conhecimento que desperta, internacionalmente, curiosidade e interesse [a título de curiosidade, recorde-se que em 1998 – aquando da Exposição de Lisboa – o universalmente conhecido Vasco da Gama passou a integrar o *Hall of Fame da The American Society of Travel Agents*].

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

«Comissão Europeia, Coesão e Estratégia de Lisboa: Um Sinal Claro das Cidades e Regiões», *Boletim informativo* n.º 132, Comissão Europeia – Direcção-Geral da Política Regional, Bruxelas, 2005.

Comissão Europeia/Conselho Europeu, *Joint Report on Social Protection and Social Inclusion 2007*, Bruxelas, 2007.

MATEUS, A. (coord.), [2005a], *Competitividade Territorial e Coesão Económica e Social – As Grandes Questões Conceptuais e Metodológicas*, volume 1, Augusto Mateus e Associados, CIRIUS, Geoldeia e CEPREDE.

MATEUS, A. (coord.), [2005b], *Competitividade Territorial e Coesão Económica e Social – Competitividade, Coesão e Convergência: a Óptica Específica das Regiões Portuguesas*, Região do Alentejo, volume 3, Augusto Mateus e Associados, CIRIUS, Geoldeia e CEPREDE.

REBELO, G., *Emprego e Contratação Laboral em Portugal – Uma Análise Socioeconómica e Jurídica*, Lisboa, RHEditora, 2003.

REBELO, G., «Educação, formação e emprego: por uma cultura de inovação», *Sociedade e Trabalho*, n.º 29, pp. 55-65, 2006.

# NOVO PORTAL PARA AS PME EUROPEIAS

por: NUNO GAMA DE OLIVEIRA PINTO — Professor e Investigador Universitário (Ph. D.), Conferencista e Consultor Sénior da Comissão Europeia

A Comissão Europeia lançou um novo portal dirigido às Pequenas e Médias Empresas (PME) europeias. Em <http://ec.europa.eu/enterprise/sme/> as mais de 23 milhões de PME europeias poderão aceder a toda a informação que se encontra disponível na sua própria língua.

Através da criação do novo portal, a Comissão Europeia pretende promover e facilitar o acesso a um conjunto de dados relevantes para a actividade das empresas que anteriormente se encontrava disperso em diferentes locais e fontes de informação. Financiamentos e apoios comunitários, normas e regulamentos em vigor no Mercado Único europeu são alguns dos temas disponíveis para consulta nas diversas línguas oficiais da União Europeia.

O vice-presidente da Comissão Europeia e comissário responsável pelas Empresas e Indústria, Günter Verheugen, referiu que «as PME sabem agora onde poderão encontrar resposta às suas questões, de forma integrada e no seu próprio idioma».

Para além de apresentar as políticas da Comissão Europeia dirigidas às PME e de promoção do espírito empresarial, o portal pretende facultar às empresas indicações úteis sobre onde e como poderão encontrar serviços de ajuda e de aconselhamento, quer presencialmente quer *on-line*.

## Reduzir os encargos administrativos

Paralelamente, a Comissão Europeia tem vindo a apresentar diversas propostas que visam diminuir os encargos administrativos que recaem sobre as empresas, sobretudo as PME, no âmbito de um conjunto “de acções em pro-

cedimento acelerado”, anunciadas pela Comissão no início deste ano.

A Comissão espera que aquelas acções possam vir a permitir às empresas europeias economizar cerca de 1300 milhões de euros em custos administrativos, estando inseridas numa política mais vasta da Comissão que visa diminuir em 25% os encargos administrativos das empresas até 2012.

Numa conferência sobre “Simplificação do Direito Societário”, que decorreu recentemente em Lisboa, Charlie McCreevy, comissário responsável pela área do Mercado Interno e Serviços, recordou que «os encargos administrativos que as empresas têm de suportar estão actualmente a ser avaliados. Com esta avaliação disporíamos de uma melhor noção acerca das economias que muitas empresas europeias poderão fazer se abolirmos certas exigências. Em função das avaliações de impacto, pensamos que poderemos apresentar propostas legislativas já no primeiro trimestre de 2008», referiu Charlie McCreevy.



Poderá enviar os seus comentários e sugestões sobre esta e outras matérias actualmente em discussão, participando numa consulta em linha, dirigida especificamente às empresas, que a Comissão Europeia está, neste momento, a promover tendo em vista a redução dos encargos administrativos na União Europeia, através do *site* <http://ec.europa.eu/enterprise/admin-burdens-reduction>.

# INOVAÇÃO SOCIAL:

## uma via política para harmonizar a economia e a sociedade na era do conhecimento

por: RUBEN EIRAS, investigador universitário em capital intelectual e inovação, no Centro de Administração e Políticas Públicas do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade Técnica de Lisboa, autor do blog <http://capitalintelectual.tv>. Pode ser contactado via [reiras@gmail.com](mailto:reiras@gmail.com)

A inovação é o mote do início do século XXI. O fim da Guerra Fria, o novo ciclo de contracção global daí derivado e o advento das novas tecnologias transformaram profundamente os paradigmas de organização política e económica que sustentavam os modelos sociais europeus.

A resposta da Europa face a esta nova configuração da Ordem Global está assente em grande parte na Agenda de Lisboa, a qual preconiza o investimento tecnológico e científico como o meio crítico para a UE se tornar a sociedade de conhecimento mais competitiva e inclusiva do Mundo em 2010.

Mas até que ponto este objectivo tem sido concretizado? Será que é possível inovar tecnologicamente mantendo um alto nível de inclusão social? Uma análise comparativa entre o desempenho económico da inovação e a taxa de risco de pobreza de 15 Estados-membros da UE fornece algumas pistas para esclarecimento destas dúvidas. Estes dois indicadores são retirados do *benchmark* Pro-INNO Europe (um índice composto elaborado pela Comissão Europeia) e da bateria de Indicadores de Laeken, o *scorecard* de inclusão social realizado pelo Eurostat (ver Figura 1).

Figura 1



Fontes: Pro-Inno Europe (2006), Eurostat (2003)



### Inovação versus Risco de Pobreza na UE 15

Conforme pode ser visualizado, a relação entre as duas curvas no gráfico radial dá-nos um retrato bem diverso entre a *performance* económica da inovação e o risco de pobreza das populações dos países analisados.

A norte da Europa, no «triângulo» nórdico (Suécia, Dinamarca, Finlândia), verificamos um alto desempenho de inovação a par de um baixo risco de pobreza. Todavia, se nos deslocarmos para a zona atlântica anglo-saxónica notamos que, embora a *performance* inovadora seja relativamente elevada – apesar de mais baixa do que a dos países nórdicos –, o risco de pobreza é bem mais elevado.

Por sua vez, no Centro da Europa (Alemanha, Áustria, Bélgica, França, Luxemburgo e Holanda) verifica-se um padrão de coincidência entre as duas curvas. Quando migramos para o Sul do Velho Continente (onde se inclui Portugal) temos o cenário antípoda do da zona nórdica: uma elevadíssima taxa de risco de pobreza conjugada com um fraco desempenho de inovação.

Quais as lições a retirar deste exercício de *benchmarking*? Mais uma vez, os países nórdicos são o exemplo virtuoso da compatibilização entre a inclusão social e a

*performance* económica da inovação. Com efeito, a partir da comparação entre os vários Estados-membros inferem-se que é neste grupo de nações que a inovação não gera desigualdade económica. Pelo contrário, é um factor de sustentabilidade e de igualitarismo socioeconómico, ao contrário do que sucede no Reino Unido e na Irlanda. Com efeito, estes dois países possuem taxas de risco de pobreza significativas sem que aparentemente os resultados da inovação tenham gerado dinâmicas de mitigação da desigualdade de distribuição da riqueza.

É de referir que estas são as nações com as economias mais liberalizadas da UE, mas também com políticas sociais mais minimalistas. Em contraste, os países nórdicos têm as economias liberalizadas mas com políticas sociais abrangentes e inovadoras: este é o conjunto de Estados que foram pioneiros nas políticas activas de emprego, na segurança social «à medida» de cada cidadão, nas políticas de conciliação entre o trabalho e a família, na política de flexisegurança.

Quanto ao Centro da Europa, os resultados sugerem que, embora a taxa de risco de pobreza seja relativamente baixa, a *performance* de inovação não é suficientemente elevada para garantir a sustentabilidade da igualdade social. Já no Sul da Europa, o panorama revela uma tremenda fragilidade socioeconómica combinada com um

fraco desempenho inovador. Portanto, no limite temos aqui em confronto os quatro modelos sociais europeus: o nórdico, o central europeu, o anglo-saxónico e o sul europeu. E os indicadores mostram que a sustentabilidade da igualdade socioeconómica passa por uma sincronização entre a inovação económica e a inovação das políticas sociais. Ou seja, é necessário a esquerda conceber uma agenda política que fomente a inovação social para que a igualdade de oportunidades ao nível socioeconómico seja sustentável.

Mas o que é inovação social? Segundo McElroy (2002), esta expressão refere-se ao «processo social de auto-organização no qual os indivíduos e grupos colaboram uns com os outros para resolver problemas através da formulação, avaliação e adopção de novos pedidos de conhecimento». De acordo com aquele autor, como a inovação social é um processo caracterizado pela auto-organização, a melhor forma de o gerir é dando-lhe espaço e gerindo o clima de processamento de conhecimento.

Como se verifica a partir desta definição, numa sociedade que funciona cada vez mais em rede e interconectada a inovação social é um caminho a trilhar para o exercício da cidadania activa, assente na partilha livre de conhecimento e na auto-organização das pessoas para a resolução dos problemas, contribuindo assim para a construção de uma cultura liberal e socialmente responsável. Mas se esta dinâmica não for acompanhada de uma outra de natureza económica, a sustentabilidade do sistema social fica comprometida. E o mesmo raciocínio se aplica no modo inverso. Os indicadores anteriormente referidos demonstram este fino equilíbrio que rege a interacção entre a inovação económica e a social. Neste plano, é visível que Portugal precisa de reforçar a articulação entre a política de inovação económica e a inovação nas políticas sociais.

E como concretizar esta vontade política? A inovação é crescentemente central para o sucesso empresarial e económico. Por isso, a experiência e a *expertise* em inovação deverão ser aplicadas na criação de valor social para a qualidade da comunidade e para a eficácia dos serviços públicos. Em suma, uma política de inovação social assenta na combinação das competências de inovação empresarial com os compromissos da agenda social.

As empresas podem dar uma contribuição para esta agenda de inovação social, sem pretender tomar a responsabilidade na resolução de problemas públicos. Neste respeito, as parcerias público-privadas poderão criar parcerias locais e inter-sectoriais para este propósito.

A mudança para uma política de inovação social assenta em cinco princípios:



1. Incorporação da responsabilidade social nos processos do organismo público, ficando assim ligada ao «coração» da coisa pública.
2. Liderança de alto nível, com recursos significativos, incluindo funcionários públicos respeitados, qualificados e criativos.
3. Abordagem proactiva às questões sociais, em vez de passiva, num ambiente que encoraje a aprendizagem, o assumir de riscos e a visão de longo prazo.
4. Ênfase no desempenho e no alcançar de uma mudança socialmente sustentável, em vez de se concentrar no processo em prejuízo do resultado.
5. Vontade de trabalhar em parceria e de aprender com diversos sectores de actividade.

A inovação social tem potencial em qualquer nível de intervenção, mas é ao nível local que existe mais necessidade e espaço de inovação social em concreto. As acções a nível local providenciam um teste profundo para as credenciais sociais do organismo público e das entidades privadas.

### Os desafios para a implementação da política de inovação social

Mas para conseguirem capitalizar o potencial de inovação social o Estado e os restantes *stakeholders* têm de interiorizar uma série de desafios. O primeiro é a criação de um movimento de qualidade que desenvolva altas expectativas e normas apropriadas para avaliar o impacto da inovação social. O segundo é desenvolver uma série de métodos, políticas e redes de aprendizagem que maximizem a difusão de ideias, exemplos e experiências e contribuam para a inovação e desenvolvimento de sistemas mais alargados de provisão pública.

Os organismos intermediários das políticas sociais, em conjunto com as ONG na área de responsabilidade social, deveriam desenvolver um enquadramento para a difusão da inovação social que audite o impacto comunitário, providencie ferramentas e estratégias para encorajar a aprendizagem e a captura de conhecimento, bem como promover uma avaliação rigorosa, sendo esta última uma componente essencial das actividades de inovação social.

Este enquadramento poderia ser configurado da seguinte forma:

- Criação de uma academia de inovação social, na qual se formaria uma parceria de organizações com sinergia de *expertise* com o objectivo de providenciar cursos, estudos de caso, enfim, oportunidades de partilha de conhecimento. Possuiria um corpo de consultores que aconselhariam as organizações em questões de projectos e de estratégias de aprendizagem.
- Estender os prémios de reconhecimento social já existentes, de forma a reflectir mais profunda e rigorosamente as definições de impacto comunitário e reconhecer explicitamente as organizações que dedicam os recursos de inovação na resolução de problemas sociais.
- Criação de normas consensuais para a avaliação da inovação social.
- Formação dos funcionários públicos e dos outros sectores sobre inovação social, a partir da interacção com peritos e da sua alocação em projectos de aprendizagem acreditados.
- Criar um recurso *on-line* dedicado à divulgação de estudos de caso de inovação social e fóruns de troca de conhecimento.
- Fomentar a ligação das práticas de inovação social com as funções de I&D, de inovação e estratégia dos organismos públicos e privados, de forma a difundir a aprendizagem partilhada e a fertilização de conhecimento cruzada entre sector público e privado.

### Um Estado proactivo na aprendizagem

Embora a inovação social de alta qualidade possua um grande potencial para a renovação das comunidades e dos serviços públicos, existem sempre limites no âmbito dos compromissos assumidos pelas empresas. Maximizar o valor acrescentado destas actividades requer ao Estado um papel mais proactivo em aprender com as empresas e na difusão da inovação de alta qualidade, seja de onde ela vier.

O Estado precisa de encontrar formas não só de encorajar e incentivar a inovação social de alta qualidade nas empresas, mas também de a ligar aos seus esforços de



modernização dos serviços públicos. Para que isto ocorra, a política social tem de estar directamente ligada à estratégia de aprendizagem e inovação.

Uma política pública para maximizar o valor da inovação social poderia incluir os seguintes elementos:

- A par de políticas de integração socioprofissional (como os incentivos ao emprego de pessoas com deficiência e os programas ocupacionais), o Estado poderia introduzir benefícios fiscais para inovação social, para as empresas que investissem em iniciativas de inovação social local.
- Instituir um sistema de prémios nacional para a inovação social que destacasse a excelência neste tipo de iniciativas, criando uma marca de prestígio social. Os prémios seriam atribuídos de acordo com os níveis de inovação, actuando como uma ponte entre os políticos governamentais e os projectos, facilitando os fluxos de aprendizagem entre os projectos.
- Recompensar as empresas que envolvem os seus empregados na inovação social.
- Investir na replicação da inovação social, por dedicar porções do seu programa de financiamento ao aumento de escala e difusão de projectos baseados em parcerias locais que demonstraram a sua eficácia na resolução de problemas públicos reconhecidos.

- Apoiar a intermediação regional e local, como também facilitar as relações entre as empresas que procuram contribuir para desafios comunitários, parcerias estratégicas locais e regionais, a nível estatal, das câmaras de comércio e das organizações da sociedade civil.
- Promover a transparência e a negociação clara com o Estado tomando uma abordagem mais proactiva na gestão das relações empresariais, prevenindo conflitos de interesse e produzindo relações com as empresas mais transparentes.

É um facto que a actividade empresarial, o Estado e a sociedade estão conectados de formas cada vez mais intrincadas. Tanto as empresas como o governo têm um interesse comum, de longo prazo, na sustentabilidade dos contextos em que operam, que depende crescentemente de um processo de criatividade social e de adaptação. Mas a criatividade requer rigor e a inovação requer estrutura para conseguir as práticas instituídas. Só quando o Estado e as empresas decidirem trabalhar juntos é que produzirão os resultados inovadores de uma sociedade livre, aberta, que prospera economicamente e geradora de benefícios sociais para todos os seus cidadãos.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

European Innovation Scoreboard 2006, Pro Inno Europe, 2006.

Laeken Indicators, 2003, Eurostat, 2006.

MCELROY, Mark, *The New Knowledge Management: Complexity, Learning, and Sustainable Innovation*, Butterworth-Heinemann, 2002.

# O QUÊ E OS PORQUÊS DO PACTO DE ESTABILIDADE E CRESCIMENTO

por: J. M. MARQUES APOLINÁRIO — Economista, Membro de Conselho Editorial da *Dirigir*

Todos os anos, o Governo, através do Ministério das Finanças, apresenta o Orçamento de Estado para discussão no Parlamento. Trata-se, como é sabido, da lista de todas as despesas que o Estado necessita de fazer e das receitas que vai cobrar para realizar as suas funções.

À semelhança dos anos anteriores, a consolidação orçamental voltou a estar no centro do debate e, com ela, o chamado Programa de Estabilidade e Crescimento. A boa notícia foi que em 2008 Portugal sairá da situação de “défice excessivo”

## O que é o Pacto de Estabilidade e Crescimento?

Adoptado no Conselho Europeu de Amsterdão, em Junho de 1997, o Pacto de Estabilidade e Crescimento tem duas partes: por um lado, um sistema preventivo para identificar e corrigir possíveis derrapagens orçamentais antes de se atingir o limiar de 3% do PIB previsto no Tratado da UE e, por outro, um conjunto de normas de dissuasão para levar os Estados-membros a evitarem os défices excessivos e, caso ocorram, a adoptarem as medidas necessárias para a sua correcção.

No Pacto de Estabilidade e Crescimento, os Estados-membros também se comprometeram a adoptar o objectivo a médio prazo de conseguir um orçamento equilibrado ou excedentário.

Em termos formais, o Pacto de Estabilidade e Crescimento traduz-se, além da Resolução que o adopta (1997), em dois regulamentos do Conselho Europeu.

Um regulamento relativo ao controlo orçamental bem como ao controlo e coordenação das políticas económicas.

No que respeita ao controlo orçamental, este regulamento determina que os Estados-membros participantes apresentem planos de estabilidade orçamental, com objectivos orçamentais a médio prazo. A finalidade essencial destes planos é a realização do objectivo nacional de conseguir a médio prazo um orçamento equilibrado ou excedentário, bem como o de evitar que o défice ultrapasse, em cada ano, o limite de 3% do PIB.

Quanto à coordenação das políticas económicas, este regulamento implica que os Estados-membros (incluin-



do os não participantes na área do euro) devam apresentar planos de convergência económica. Em coerência com os planos de estabilidade atrás referidos, os planos



de convergência integram uma vasta gama de outras variáveis, entre elas os objectivos de política monetária, designadamente taxas de juro e de inflação.

O outro regulamento que corporiza o Pacto de Estabilidade e Crescimento regula os procedimentos a aplicar a eventuais situações de défice excessivo, défice para além dos limites estabelecidos no Pacto.

### O que acontece em caso de défice excessivo?

O Conselho analisa periodicamente os planos nacionais de estabilidade e de convergência e acompanha a sua execução. Se forem identificadas derrapagens significativas relativamente aos objectivos fixados, o Conselho pode emitir uma recomendação dirigida ao Estado-membro em causa. Estas recomendações são, de facto, um instrumento preventivo.

O Estado-membro visado pela recomendação disporá de quatro meses para adoptar as medidas necessárias para a correcção da situação. Se o Conselho considerar que essas medidas não são adequadas, iniciará o passo seguinte do procedimento.

Em última instância, poder-se-á chegar a uma situação de imposição de sanções. As sanções consistem na obrigação de o Estado-membro em causa efectuar um depósito sem juros, provavelmente associado a outras sanções não pecuniárias previstas no Tratado (a perda de acesso aos fundos comunitários, por exemplo, poderá ser uma delas). Se a situação de défice excessivo não for corrigida no período de dois anos, o depósito é transformado em multa. O montante anual do depósito poderá ascender a 0,5% do PIB do país em causa.

Circunstâncias excepcionais podem, no entanto, evitar o lançamento deste procedimento: por exemplo, uma catástrofe natural ou uma grave recessão económica que

conduzam a um défice superior a 3% do PIB. Uma diminuição de 2% do PIB real já é considerada uma recessão económica excepcional. Entre 0,75% e 2% o Conselho ponderará, tendo em conta a justificação apresentada pelo Estado-membro, se a recessão económica pode ou não ser considerada excepcional.



### Por que razão é que a UE obriga os Estados-membros a controlarem o défice?

A razão tem a ver com os efeitos nocivos do défice sobre a economia. Não apenas na economia do Estado em derrapagem orçamental, mas na de todos os países integrados no mesmo mercado financeiro, como sucede na zona euro.

O Estado tem funções essenciais a cumprir na sociedade e precisa de fundos para isso. Mas qualquer que seja o montante dos recursos, e quer ele seja bem ou mal utilizado, trata-se sempre de recursos que são desviados da economia privada. A decisão de os aplicar escapa, assim, às regras do controlo económico. Esta é uma das razões pelas quais as opções orçamentais se situam entre as questões mais sensíveis da política económica. Passa por aí, em termos económicos, a fronteira entre Estado e mercado.



Mas não é essa a questão colocada. O aspecto que interessa considerar aqui é o défice. Em geral, a grande maioria das despesas do Estado é paga por impostos. Mas sucede, por vezes, uma parte das despesas públicas não ser coberta por receitas fiscais desse ano. Essa parte é o défice.

É importante não esquecer que a parte das despesas que não é paga por impostos vai ser igualmente paga pela sociedade, só que de uma forma indirecta. Uma dessas formas pode ser, por exemplo, a emissão de moeda. No entanto, na zona euro os governos não têm qualquer possibilidade de utilização deste instrumento. Com a integração monetária e financeira, a moeda passou a ser emitida e controlada através de um único banco central (Banco Central Europeu). Resta, portanto, uma única alternativa para o financiamento dos défices nacionais: o empréstimo público.

Mas se a todos é permitido pedir dinheiro emprestado, porque é que os Estados do euro se impõem limites estritos? Por várias razões, derivadas dos efeitos desses empréstimos sobre a economia, que podem ser muito prejudiciais para todos.

Imagine-se um Estado-membro em derrapagem orçamental. O governo, pedindo dinheiro emprestado, interna ou externamente, vai concorrer com as outras entidades que se financiam no mercado. E como o Estado é, em geral, um grande devedor, o impacto sobre o mercado de capitais pode ser muito importante. Não só por serem canalizados para o Estado fundos que fazem falta às empresas, mas também porque aumentando a procura de capitais as taxas de juro sobem. Por conseguinte, é prejudicado o investimento produtivo, o emprego e, forçosamente, o próprio desenvolvimento.

Já seria mau se estes efeitos se confinassem às fronteiras económicas do Estado gastador. O pior é que não. No caso de integração internacional dos mercados financeiros, como sucede na zona euro, um aumento pronunciado da dívida pública, mesmo interna, de um país tem efeitos – tanto maiores quanto maior for o país e o défice – sobre a taxa de juro usada por todos. Assim, a falta de controlo de um país sobre as suas contas públicas prejudica o investimento, o emprego e o desenvolvimento de todos. Daí a pressão, em forma de Pacto, que os parceiros comunitários fazem uns sobre os outros para se imporem disciplina financeira.





# URGE MUDAR O PERFIL E ESTATUTO DO RESPONSÁVEL DE RECURSOS HUMANOS

por: TERESA ESCOVAL — Consultora e Responsável da I.D.O. – Inovação e Desenvolvimento Organizacional, Lda

O ambiente organizacional actual requer ideias brilhantes, acções rápidas e uma constante adaptação a condicionalismos de mudança permanentes. Então, o responsável de Recursos Humanos tem de aderir às novas formas de fazer negócio e requerer novas formas de envolver as pessoas. Rapidez, flexibilidade e inovação são alcançáveis unicamente quando estratégias efectivas de gestão do capital humano suportam os objectivos do negócio das organizações

Há já algum tempo que ando a pensar escrever este artigo pois, na verdade, ao longo da minha actividade profissional deparo-me cada vez mais com organizações que atribuem culpas, por tudo e por nada, aos “recursos humanos”. Por outro lado, os recursos humanos sentem-se injustiçados, infelizes e maltratados.

Mas, afinal o que são os “recursos humanos”? Será que nos esquecemos que estamos a falar de pessoas? Pessoas estas que são a própria organização, uma vez que fazem parte dela. Então porque teriam elas prazer em destruir ou prejudicar a empresa? Afinal isso implica a sua própria destruição, não é?

considerados meros “assistentes”, que actuam apagando fogos e assumindo responsabilidades apenas na vertente mais técnica/operativa como os salários, recrutamento e selecção, benefícios, formação, planos de desenvolvimento de carreira, etc. Urge, que o responsável de Recursos Humanos deixe de ser inserido num cenário mecanicista, com foco operacional/produzitivo e burocrático, reactivo, lento e centralizador.

Urge, igualmente, acabar com as formas de gestão centralizadas e com a concentração dos processos de trabalho, e fazer com que a organização deixe de estar baseada em estruturas piramidais e monolíticas.



E porque é que os recursos humanos não estão felizes e não se sentem parte integrante da organização? Qual o papel do responsável de Recursos Humanos num contexto de forte crise socioeconómica?

É certo e sabido que os factores organizacionais directamente relacionados ao fenómeno da globalização, como a disseminação de conhecimento, aquisição de novas tecnologias, preocupação com a melhoria da qualidade de vida das pessoas, competitividade aguerrida e a liderança, entre outros, continuam a influenciar o futuro de todos os profissionais mas, especificamente, do profissional de recursos humanos na medida em que ele tem de servir de eixo que faz a ligação harmoniosa entre os interesses da organização e dos colaboradores.

Algo tem de mudar e muito rapidamente. Estes responsáveis têm de mudar o seu perfil, deixando de ser

Têm, na minha humilde opinião, de ser os próprios profissionais de Recursos Humanos a responsabilizarem-se por essa mudança de estatuto/posição já que estão a ser fortemente pressionados pelas alterações dramáticas no contexto dos mercados, das indústrias e dos serviços e que são exigidas novas práticas e exercícios. Há que haver uma afirmação por parte dos mesmos na vertente estratégica, assumindo cada vez mais um papel mais crítico no alcance dos objectivos pretendidos.

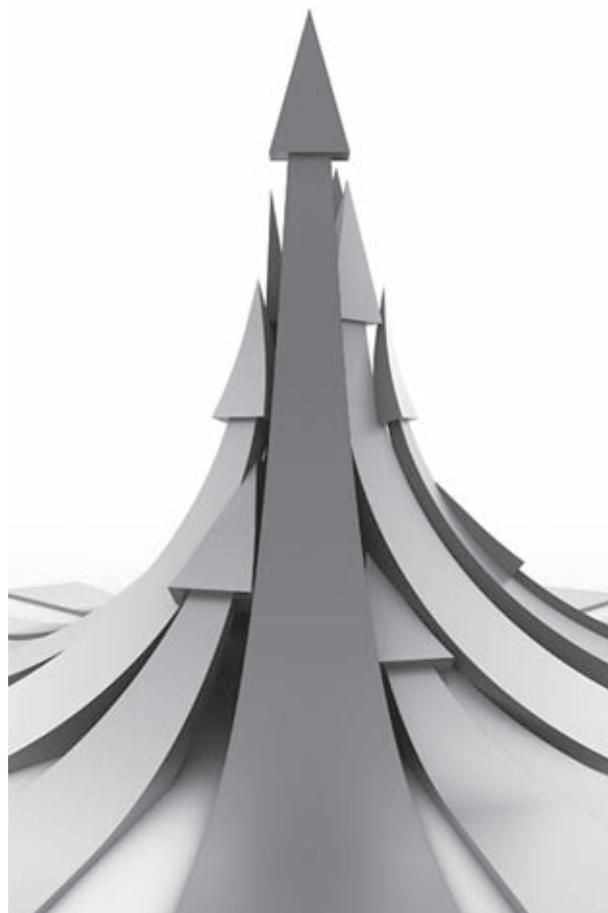
O ambiente organizacional actual requer ideias brilhantes, acções rápidas e uma constante adaptação a condicionalismos de mudança permanentes. Então, o responsável de Recursos Humanos tem de aderir às novas formas de fazer negócio e requerer novas formas de envolver as pessoas. Rapidez, flexibilidade e inovação são alcançáveis unicamente quando estratégias efectivas de

gestão do capital humano suportam os objectivos do negócio das organizações.

Se se conseguir provar que é o responsável de Recursos Humanos estratégico que traz mais resultados para a organização, todos os gestores passam a ser parceiros da área de RH, trabalhando para uma cultura visionária e antecipando as suas necessidades. Logo, a proactividade, agilidade, apoio e preocupação com o desenvolvimento integral de todos os colaboradores terá que ser prioritária e muito evidente.

Exige-se, actualmente, ao responsável de Recursos Humanos um posicionamento profissional claro e consistente que lhe permita ter o mérito por ser responsável por “orquestrar” o bem mais valioso de uma empresa – as pessoas. São estas que produzem resultados através de marca, imagem, bens, produtos e serviços.

Este profissional de RH com um papel mais estratégico tem de estar apto a ler o contexto empresarial na sua totalidade – cultura organizacional, modelos de gestão, ética e responsabilidade social, gestão de marketing, finanças e contabilidade, sistema de informação, direito nas relações de trabalho, etc. Deve compreender a função que detém como a gestão do capital intelectual, logo terá de ser capaz de liderar equipas e processos. Só assim conseguirá “sentar-se à mesa” onde se decide e se constrói o futuro da empresa, tendo, de facto e de direito, o poder legítimo de contribuição que as empresas tanto necessitam.



É imperativo, pois, que haja uma ligação/alinhamento mais natural entre RH, marketing, desenvolvimento de negócios e sustentabilidade.

É neste sentido que acredito que o RH *Scorecard* possa vir a permitir que a linguagem dos RH se torne mais perceptível na medida em que passa a ser quantificada, permitindo aos outros parceiros de gestão perceberem melhor as ligações causais entre o trabalho desenvolvido e que é entregue e os resultados globais da empresa.

Enquanto o responsável de Recursos Humanos não se afirmar como líder inspirador, que transforma, modela e inova e essa posição não for reconhecida pelas outras áreas funcionais, acredito que não conseguiremos ultrapassar facilmente a crise mundial de liderança que estamos a viver.

Considero que também é urgente que se mude o modelo de desenvolvimento de negócios, baseado na competição, que supervaloriza as habilidades técnicas em detrimento das competências humanas. Ora, se o que importa é apenas o resultado financeiro, como garantir o desenvolvimento auto-sustentado? Sem essas questões

devidamente diagnosticadas e tratadas, é impossível pensarmos em ética na gestão de pessoas.

A meu ver, as empresas e as pessoas que escolhem o objectivo de “fabricar dinheiro” definem um mundo muito pequeno. Assim, temos trabalhadores que não estão muito motivados, no mínimo estão comprometidos e para os quais o trabalho não tem sentido. Não conseguem orgulhar-se da sua comunidade. Ao definir um alvo pequeno e limitado, obtêm-se pessoas pequenas para alcançá-lo. Há que ter uma visão mais alargada e as empresas que liderarem estas mudanças obterão uma maior credibilidade nas suas sociedades.

A falta de confiança e de compromisso deve ser vista como um “vírus” desencadeado pela disputa interna, pela fragmentação e pela falta de prioridade na saúde das relações humanas, que corrói, rápida ou vagarosamente, a imagem e o património das empresas.

O clima de confiança constrói-se através da aprendizagem conjunta e do questionamento contínuo da assunção de responsabilidades por parte de cada profissional. A cultura da empresa deve ser preservada, na medida em que é a parte espiritual, a “alma” da empresa. É o que inspira e dá o norte.

Se por acaso fizer parte de uma empresa que valoriza o “canibalismo” interno, a concorrência desleal, a “rádio corredor”, os resultados financeiros a qualquer preço, aconselho-o a colocar as seguintes perguntas: para que estou aqui? Ou, estou aqui a serviço do quê? Qual é o meu compromisso? Compartilho um propósito? O bem-estar dos colaboradores e dos sócios/accionistas da organização são importantes ou é cada um por si?

Antes que seja tarde de mais, temos de ser interventivos. Chegou a altura de alterar as organizações, de que todos nós somos parte integrante. A todos os profissionais de Recursos Humanos peço que não se esqueçam do que dizia Cícero: “Não basta conquistar a sabedoria, é preciso saber usá-la.”

Então, usemo-la para conquistar o lugar que já devíamos deter neste século. Mudemos a nossa atitude mental e façamos mudar as dos demais tendo sempre presente que o sucesso é a exigência do trabalho, não o destino final.

O destino final, quanto a mim, é o caminho a desbravar, incerto e contínuo. São as oportunidades sistemáticas que vão surgindo e que ultrapassamos com bons resultados e produzem conhecimento.

Coloquemos em prática as nossas habilidades, motivação, atitude e perseverança; só assim conseguiremos somar vitórias.





# A UNIÃO EUROPEIA

## e os Novos Desafios das Políticas de Coesão

por: NUNO GAMA DE OLIVEIRA PINTO — Professor e Investigador Universitário (Ph. D.), Conferencista e Consultor Sênior da Comissão Europeia

A política de coesão teve um efeito positivo na ajuda ao desenvolvimento das regiões da União Europeia (UE) mas irá enfrentar novos desafios nos próximos anos. Na apresentação do quarto relatório sobre a coesão económica e social na UE, Danuta Hübner, comissária responsável pela Política Regional, fez questão de sublinhar que “a União Europeia enfrenta muitos desafios no período que se avizinha: uma população que começará a diminuir cerca do ano 2020, e que já está a diminuir em muitas regiões, aumento da pressão económica por concorrentes globais, aumento dos preços da energia, alterações climáticas e polarização social. A Europa tem de dar resposta a estes desafios. Para fazê-lo precisamos de envolver todas as regiões e pessoas na geração de riqueza, de empregos e de crescimento”.

A Comissão Europeia espera que o Fundo Social Europeu possa desempenhar um papel decisivo na prossecução destes objectivos. Vladimír Spidla, comis-

sário responsável pela área do Emprego, Assuntos Sociais e Igualdade de Oportunidades, referiu que “nos próximos sete anos o Fundo Social Europeu investirá por ano mais de 10 mil milhões de euros nas pessoas, ajudando-as a melhorar as suas competências e empregabilidade”.

É obrigatória a apresentação de um relatório, pela Comissão Europeia, sobre a coesão económica e social, ao abrigo do disposto no artigo 159.º da versão consolidada do Tratado que institui a Comunidade Europeia. Este refere que “de três em três anos, a Comissão apresentará ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social e ao Comité das Regiões um relatório sobre os progressos registados na realização da coesão económica e social e sobre a forma como os vários meios previstos no presente artigo contribuíram para esses progressos; este relatório será acompanhado, se for caso disso, de propostas adequadas”.

O mais recente relatório elaborado pela Comissão Europeia retrata pela primeira vez a situação económica, social e territorial da União Europeia, alargada a 27 países e 268 regiões. Identifica uma série de desafios com que os Estados membros e as regiões irão ser confrontados nos próximos anos e apresenta uma primeira avaliação do impacto da política de coesão europeia no período de programação 2000-2006, assim como no processo de preparação do novo período, compreendido entre 2007-2013.

#### 4.º RELATÓRIO SOBRE A COESÃO ECONÓMICA E SOCIAL NA UNIÃO EUROPEIA

##### Principais Conclusões

O relatório está dividido em quatro partes, cujas conclusões são resumidamente aqui apresentadas:

1. Situação e tendências económicas, sociais e territoriais nos Estados-membros e regiões da União Europeia: a análise mostra que as disparidades de rendimento e emprego na União Europeia diminuíram durante a década passada. No entanto, ainda subsistem défices importantes a colmatar entre as regiões menos favorecidas e as outras, o que exige um esforço de longo prazo.
2. O impacto da política de coesão: os programas de coesão europeus deram um contributo directo para promover a convergência e o emprego regionais. Entre 2000 e 2006, por exemplo, esta política contribuiu para o aumento de 2,8% do Produto Interno Bruto (PIB) na Grécia e de 2% em Portugal.
3. Políticas nacionais e coesão: o investimento público tem vindo a diminuir nos últimos anos, uma vez que os orçamentos confrontam-se com as consequências de um envelhecimento da população e com uma reforma da economia que leve à consolidação das contas públicas. Em 1993, o investimento público atingia cerca de 2,9% do PIB. Doze anos mais tarde, tinha diminuído para 2,4% do Produto Interno Bruto.
4. Políticas comunitárias e coesão: as diferentes políticas comunitárias – inovação, agricultura, concorrência e ajudas estatais – têm potencial para aumentar a eficácia da política de coesão levando, por exemplo, explicitamente em conta as circunstâncias económicas, sociais e territoriais. O relatório mostra que tal tem vindo cada vez mais a verificar-se, mas que ainda há sinergias a explorar.

O quarto relatório sobre a coesão económica e social, aqui referenciado, apresenta os dados fundamentais e as questões-chave para um debate aberto sobre o futuro da política de coesão após 2013, que acaba de ser oficialmente lançado em Bruxelas.

# GESTÃO PELA QUALIDADE NOS SERVIÇOS DE SAÚDE

A preocupação acerca da temática da qualidade em serviços de saúde tem sido, nos últimos anos, uma prioridade para os gestores e profissionais de saúde em geral. Deste modo, a gestão pela qualidade total (TQM) assume, cada vez mais, um papel fundamental na saúde. Assim, esta filosofia de gestão caracteriza-se, essencialmente, pela sua focalização nos utentes e pela excelência, efectividade e eficiência dos serviços.

Palavras-chave: qualidade, satisfação, saúde, utentes

**por:** RICARDO JORGE DOS SANTOS FLORENTIM — Licenciado em Enfermagem, Mestre em Gestão de Unidades de Saúde, Enfermeiro no Departamento de Psiquiatria do Centro Hospitalar Cova da Beira

## Qualidade nos Serviços de Saúde

De acordo com o *Hospital Português* (1998: 83), a qualidade nos serviços de saúde apresenta algumas características que a diferenciam da qualidade noutras áreas e actividades: “Satisfazer e diminuir as necessidades e não responder à procura, oferecendo sempre mais; ter uma atitude proactiva para prevenir e dar resposta às necessidades e não para procurar novas oportunidades de mercado; reunir integralmente como atributos a efectividade, eficiência, aceitabilidade e equidade e não se circunscrever à exigência única da aceitabilidade.”

A evolução da qualidade dos serviços de saúde, segundo Graham, citado por Rodrigues (2000), passou por três estádios: profissional, burocrático e industrial.

O estádio profissional ocorreu no início do século xx. A qualidade era vista como “ausência de defeito” e medida por critérios unicamente subjectivos.



Entretanto, o período burocrático ocorreu entre as décadas de 40 e 70. A qualidade era então medida, principalmente, pelos resultados negativos, como era o caso da mortalidade. Daí, qualquer programa de intervenção para reduzir a mortalidade era considerado um programa de qualidade. Por outro lado, os profissionais de saúde eram vistos como vendedores ou prestadores de cuidados e os doentes como beneficiários, sendo a avaliação feita através de critérios objectivos.

No estádio industrial, a temática da qualidade passou de arte para ciência. Durante este estádio, que teve início nos anos 80 e se estendeu até à actualidade, as expectativas públicas dos cuidados de saúde referiam-se, nomeadamente, à protecção dos direitos do consumidor e à de-



signação que todos cidadãos têm direito aos cuidados de saúde.

Segundo Sirgy, citado por Rodrigues (2000: 51), “os profissionais de saúde são neste período vistos como empregados ou colaboradores e a qualidade é, agora, avaliada através da satisfação dos doentes e dos indicadores da qualidade de vida” e dos cuidados de saúde prestados. Neste sentido, foram desenvolvidos vários programas no âmbito da qualidade como a gestão pela qualidade total, uso de protocolos, estudo das organizações em geral e a avaliação de desempenho e de resultados.

Embora haja já alguns avanços nesta matéria, esta temática continua em fase de desenvolvimento de conceitos, métodos e formas de lidar com a qualidade nos serviços, prevendo-se uma forte expansão nos próximos anos. Devido a este e outros aspectos, torna-se difícil definir o que se entende por qualidade de cuidados de saúde na medida em que existem diferentes pontos de vista, nomeadamente do utente, dos profissionais de saúde, dos financiadores, das organizações e do Governo.

Kitchenham, citado por Pisco (2001), refere que “a qualidade é impossível de medir, mas fácil de reconhecer” pois, segundo o mesmo, a qualidade é mais facilmente reconhecida pelos utentes, através da sua ausência (por exemplo, as listas de espera são um bom exemplo de “falta” de qualidade).

Apesar de a qualidade ser de difícil quantificação ou mensuração, Gilles, citado por Pisco (2001), propõe um modelo alternativo de análise quantitativa da qualidade na área da saúde mediante a abordagem de cinco diferentes perspectivas:

1. **Perspectiva Transcendente:** relaciona qualidade com excelência, embora seja pouco útil na análise de qualidade na área da saúde. Além disso, torna-se dispendiosa.
  2. **Perspectiva da Saúde Pública:** esta perspectiva baseia-se na ideia de que a qualidade dos cuidados prestados aos cidadãos se reflecte na “saúde da nação”. Deve ser encarada como uma perspectiva estratégica na prestação de cuidados de saúde, procurando “melhorar a saúde mais do que cuidar da doença”.
  3. **Perspectiva Baseada nos Recursos:** tem por base a economia de recursos humanos e materiais, preocupando-se, de certo modo, com a efectividade dos cuidados, a redução do desperdício e a promoção da prestação de cuidados, tendo em vista a avaliação custo/benefício.
  4. **Perspectiva dos Profissionais:** este ponto de vista valoriza os conhecimentos e os resultados clínicos (orientados para o sucesso) como a principal medida de qualidade.
  5. **Perspectiva dos Utilizadores (Utentes):** salienta que o bem-estar e a satisfação dos utentes/utilizadores são cruciais. Tende a ser uma perspectiva individual mais do que colectiva, pois as necessidades de cada um podem ser diferentes e mesmo colidir com as necessidades de outros utilizadores.
- A qualidade em saúde parece, pois, depender do observador. Assim, segundo Pisco (2001), para os:
- **Utentes:** foca-se em aspectos como melhoria do estado de saúde, afabilidade e acessibilidade dos cuidados; os utentes esperam que lhes sejam prestados os melhores e mais adequados cuidados em tempo útil.
  - **Prestadores:** foca-se nas capacidades técnicas e na obtenção de resultados clínicos positivos; esperam que exista uma gestão eficaz de recursos que lhes propicie a necessária aplicação dos seus conhecimentos técnico-científicos com que se deparam no dia-a-dia.

- **Gestores:** baseia-se na eficiência, eficácia de resultados e na rentabilização dos investimentos.

A qualidade “ideal” assentaria numa boa articulação destas cinco perspectivas, o que na maior parte das vezes é mera utopia. Contudo, pode-se admitir que a qualidade em serviços públicos (incluindo saúde) é, de acordo com Silva (2001), uma “filosofia de gestão” que permite alcançar, por um lado, a eficiência e a eficácia de procedimentos e, por outro, aumentar a satisfação dos utentes e a motivação dos prestadores de cuidados.

Ainda nesta temática, Imperatori (1994: 19) apresentou quatro tipos de razões para a importância da qualidade em saúde: “sociais, tecnológicas, económicas e financeiras”.

Assim, entre as razões sociais considera “as exigências crescentes dos cidadãos em geral e dos profissionais em particular”. Remete as razões tecnológicas para “a inovação cada vez mais frequente que nos obriga a pensar de modo diferente”, realçando assim a importância da formação permanente. Quanto às razões económicas, justifica-as pela “concorrência crescente e pelo aumento da diversidade e leque de serviços prestadores”. No que respeita às razões financeiras, estão relacionadas com os custos dos serviços em que “convém que não se processe à «custa dos custos» da não qualidade”. Para Imperatori (1994: 20), é necessário “fazer bem à primeira vez, mas também evitar o supérfluo e a inutilidade dos custos das negligências e das omissões”.

Donabedian, citado por Ferreira (1991: 98) e por Rodrigues (2000: 52), define qualidade dos cuidados de saúde como o “tipo de cuidados que maximiza uma medida que inclui o bem-estar dos doentes, após se considerar o equilíbrio entre os ganhos e as perdas esperadas, que acompanham o processo de cuidados em todas as suas componentes”. Desta forma, para estes investigadores a qualidade deve ser vista em quatro dimensões específicas:

- Conduta do prestador de cuidados: onde deve estar implícito o saber-ser, o saber-estar e o saber-fazer perante o doente.
- Acesso aos cuidados de saúde: tanto geográfica como financeiramente.
- Disponibilidade de recursos materiais e humanos.
- Continuidade de cuidados em termos de promoção da saúde, prevenção da doença e reabilitação nas múltiplas dimensões da vida.

Spall *et al.* (1993) complementam estas dimensões referindo que a qualidade dos cuidados está relacionada com a proximidade dos clientes e com a importância da prestação de cuidados de qualidade aos mesmos, satisfazendo por um lado as necessidades destes e, por outro, o empenhamento e o envolvimento do pessoal a todos os níveis.

O sector da saúde é talvez aquele que nos dias de hoje se reveste de uma maior complexidade e dificuldade de gestão quando comparado com qualquer outro sector de actividade. A sua abrangência universal e a confluência de aspectos tão diversos como os económicos, financeiros, técnicos, sociais, políticos e naturalmente a vida, são factores mais do que suficientes para colocarem grandes desafios aos responsáveis das unidades de saúde (Anderson, 1995).

Assim se explicita a importância e as potencialidades da utilização de técnicas de qualidade, não só ao nível do acto médico mas também da gestão dos recursos financeiros, materiais e humanos.

Desta forma, Frederico (2001: 50) considera que, sendo a qualidade uma temática inevitável, “existe necessidade em caminhar na direcção de uma verdadeira ‘cultura de qualidade’, onde se atribua aos serviços de saúde uma importância pela influência que têm em todo o sistema social e onde esses serviços passem a ser considerados pelo contributo efectivo na obtenção de ganhos em saúde e na melhoria da qualidade de vida dos indivíduos”.

## TQM nos Serviços de Saúde

A filosofia de gestão TQM assenta essencialmente na forma como se opera e gere de forma a alcançar um patamar competitivo baseado na produção de bens de me-



lhor qualidade a um preço mais atractivo do que os seus rivais. De referir que, nos nossos dias, também na área da saúde isso tende a acontecer.

Segundo Sale (1998), esta filosofia pode ser aplicada para melhorar a qualidade dos cuidados prestados pelos serviços de saúde, observando-se criticamente o que é realmente necessário para a produção de bens de qualidade ou, neste caso, serviços. Uma fábrica tem de conseguir trabalhar bem como equipa e o mesmo se passa com um hospital. Se houver defeitos ou erros no serviço, o cliente fica insatisfeito com o mesmo.

No Reino Unido, em 1990, o National Health Service (NHS) seleccionou 23 locais de demonstração para introduzir um programa no âmbito da TQM. Estes 23 locais correspondiam ao equivalente para nós, em Portugal, a centros de saúde, hospitais, clínicas ou mesmo serviços isolados dentro de hospitais. O sistema nacional de saúde inglês considerou como adjuvantes na definição de um serviço nacional de saúde de “qualidade total” os seguintes argumentos:

- A procura activa do ponto de vista do utente e a construção da organização em torno das suas necessidades.
- O incitamento do pessoal a responder positivamente às necessidades e sugestões dos utentes.
- O empenho dos profissionais e da gestão de topo nas questões relacionadas com a qualidade.
- A criação de uma cultura que estimule um amplo envolvimento e desenvolva responsabilidades à primeira linha do pessoal.
- O treino sistemático do pessoal de modo a equipá-lo com as competências de que necessita para participar na mudança.
- A melhoria contínua com base em avaliações sistemáticas.

A qualidade dos cuidados prestados pelos profissionais sempre foi um ponto fulcral; com a introdução da TQM passa a focar a atenção, não na qualidade praticada individualmente por cada profissional, mas sim na organização como um todo. Os princípios-chave e as estratégias da TQM incluem a focalização no utente, o trabalho em equipa e uma gestão dos recursos.

A TQM surge como uma forma de gerir a problemática da qualidade em todos os aspectos da organização.



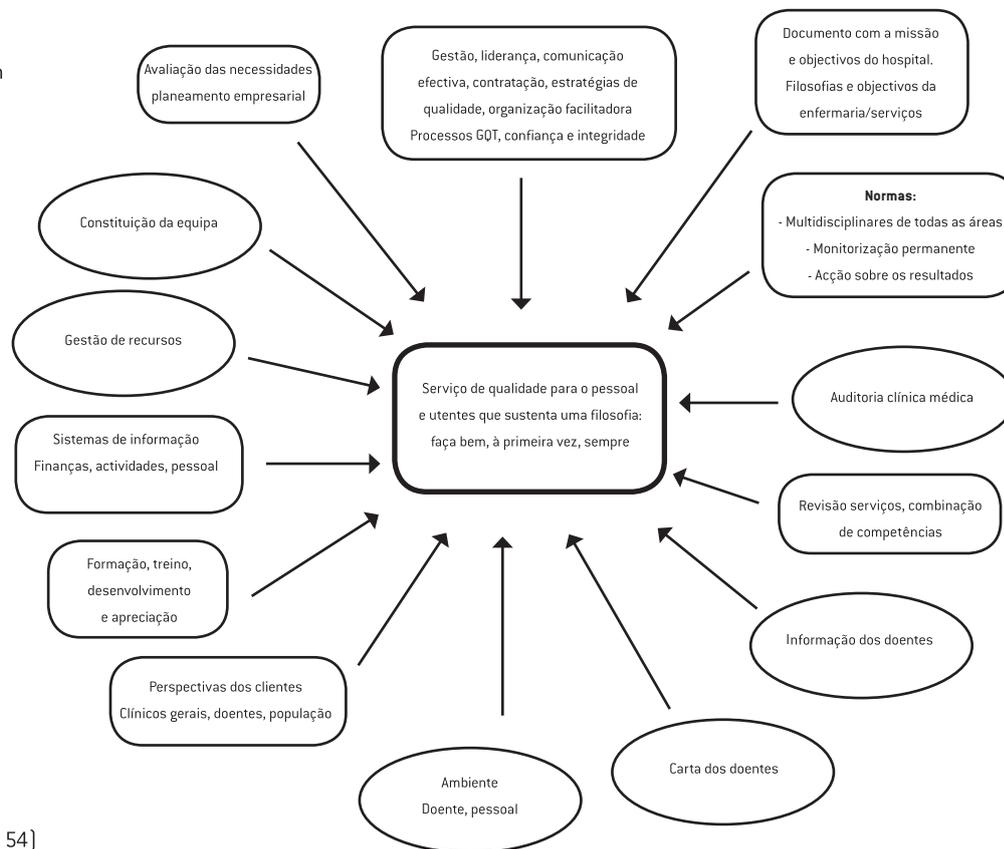
Desta forma, foi implementada um pouco por todo o mundo e em todos os sectores. Ela exige que toda a organização se mobilize para a qualidade e isto significa todas as pessoas, em todos os serviços.

De referir que as organizações lidam diariamente com problemas relacionados com a qualidade e, para se assegurarem que não são “ultrapassados” pela concorrência, o consumidor exige um produto ou serviço de elevada qualidade. Com a reforma do NHS (National Health Service) também passou a ser assim nos serviços de saúde. A tomada de consciência e as expectativas dos utentes estão patentes na “carta do utente” (*patient’s charter*). Por outro lado, os profissionais de saúde encaminham os seus utentes para serviços que atendam bem (eficazes e eficientes), e não para hospitais que tenham uma grande lista de espera, por exemplo.

A TQM pode possibilitar aos hospitais a satisfação das necessidades dos utentes, através de uma abordagem organizada da monitorização e do reforço da qualidade dos cuidados ou serviços prestados por todo o pessoal. Contudo, deverá existir um compromisso assumido por todos no sentido de melhorar a qualidade dos serviços prestados aos utentes e à respectiva família.

A abordagem da TQM coloca o utente no centro de todas as atenções, com actividades a todos os níveis da instituição, com o apoio e o envolvimento da administração (ver Figura 1).

Figura 1 – Total Quality Management (TQM) em serviços de saúde



Fonte: Oakland (1989: 54)

Porém, de acordo com Asubonteng *et al.*, citados por Rodrigues (2000), vários estudos delineiam um conjunto de noções utilizadas no sistema de Henry Ford para implementar a TQM nos serviços de saúde. Estas incluem:

- Liderança da administração de topo.
- Criação de uma estrutura colectiva para a qualidade.
- Transformar a cultura colectiva existente.
- Focar o utente.
- Processar a melhoria contínua.
- Educação e treino dos profissionais.
- Medição da qualidade e respectivo relatório estatístico.
- Reconhecimento e recompensa.

Todavia, Gomes (2003) acrescenta que, para a implementação de uma filosofia de gestão pela qualidade total numa organização de saúde, são necessárias 17 etapas:

Quadro 1

**ETAPAS PARA IMPLEMENTAR A FILOSOFIA TQM NUMA ORGANIZAÇÃO DE SAÚDE**

1. Compromisso da gestão de topo com a qualidade. Esta etapa envolve a formação dos gestores e a sua sensibilização para as necessidades do seu envolvimento.
2. Formalização da visão, missão, valores e política da qualidade. Esta é a etapa da concretização de toda a filosofia da qualidade.

3. Criação do Conselho de Qualidade e sua formação. Este deve conter chefias, nomeadamente directores de serviço, enfermeiros chefes e/ou supervisores e administradores de área.
4. Auto-avaliação da organização. O serviço de saúde em questão deve procurar saber:
  - a. o que pensam os utentes dos serviços e da prestação de cuidados;
  - b. o que os prestadores pensam da organização em que trabalham;
  - c. qual a cultura vigente da organização de saúde;
  - d. quão eficaz é a gestão dos seus recursos;
  - e. qual o desempenho actual dos seus processos;
  - f. quais os resultados em termos gerais e por serviço.
5. Desenvolvimento de uma estratégia para a qualidade. Delinear objectivos e definir estratégias.
6. Definição da estratégia de envolvimento total: plano de comunicação, formação e informação.
7. Análise das necessidades de formação em qualidade para os vários níveis hierárquicos e grupos profissionais.
8. Decisão sobre a formação a ser subcontratada e a que poderá ser efectuada por desdobramento interno.
9. Identificação dos processos críticos. Estabelecimento de objectivos para cada processo (em articulação com a etapa 5).
10. Nomeação das equipas que irão coordenar a melhoria destes processos.
11. Estabelecimento de procedimentos e de indicadores de medida.
12. Cartografia dos processos e tratamento estruturado dos problemas.
13. Controlo e avaliação dos resultados. Seguimento dos processos de cada equipa.
14. Divulgação e reconhecimento dos esforços das equipas e dos indivíduos.
15. Avaliação do processo de implementação da gestão pela qualidade. Incorporação de melhorias.
16. Extensão do processo a outros serviços.
17. Auto-avaliação da organização (recomeço do processo de melhoria).

Fonte: Gomes (2003: 213)

De acordo com o mesmo investigador, estas etapas devem ser implementadas gradualmente na organização de saúde (12 a 18 meses) tendo em conta a afectação de recursos.

Desta forma, para ir de encontro a essas premissas, Zabada *et al.* (1998) referem que os hospitais recorrem à implementação da TQM com o grande objectivo de melhorar os seus serviços e reduzir o erro e o imprevisto.

No entanto, Raposo (1998) acrescenta que a TQM é vista como um meio viável de abordar a mudança na percepção da qualidade. Desta forma, a TQM fornece um quadro de trabalho adequado que assegura a continuidade da qualidade nos serviços hospitalares centrando-se na satisfação dos utentes.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDERSON, A., "Qualidade na saúde". *Qualidade: Associação Portuguesa para a Qualidade*, n.º 2, pp. 41-44, 1995.
- FERREIRA, P. L., "Definir e medir a qualidade dos cuidados de saúde". *Revista Crítica de Ciências Sociais*, n.º 33, pp. 93-112, 1991.
- FREDERICO, M., "Qualidade em serviços de saúde". *Referência*, n.º 6, pp. 49-51, 2001.
- GOMES, A., "Gestão pela qualidade na saúde". In: NUNES, R., *Política de saúde*, Universidade Portucalense da Faculdade de Medicina da Universidade do Porto, Porto, 2003.
- HOSPITAL PORTUGUÊS [1998], Ministério da Saúde, Direcção-Geral de Saúde, Lisboa.
- IMPERATORI, E., "Qualidade dos cuidados de saúde: Uma necessidade ou seja, porquê qualidade?" *Em Foco*, n.º 15, pp. 19-21, 1994.
- OACKLAND, J., *TQM*, Heinemann, Oxford, 1989.
- PISCO, L., "Perspectivas sobre a qualidade na saúde", *Qualidade em Saúde*, n.º 5, pp. 4-6, 2001.
- RAPOSO, V. M. R., *Sistemas de apoio à gestão da qualidade*, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra, 1998.
- RODRIGUES, A. J. R., *A qualidade dos cuidados de saúde: Um estudo sobre a perspectiva dos doentes do Centro Hospitalar Cova da Beira*, Dissertação de Mestrado, Universidade da Beira Interior, Covilhã, 2000.
- SALE, D., *Garantia da qualidade nos cuidados de saúde: Para os profissionais da equipa de saúde*, Publicações Universitárias e Científicas Principia, Lisboa, 1998.
- SILVA, J. O., "Qualidade em serviços públicos", *Qualidade em Saúde*, n.º 5, pp. 8-9, 2001.
- SPALL, B., NEWNES, C., ROBERTS, C., "Consciência da qualidade", *Nursing*, n.º 69, pp. 35-37, 1993.
- ZABADA, C., ASUBONTENG, P., MUNCHUS, G., *Total Quality Management*, Abingdon, 1998.

“Aquilo que mais se sabe ensinar,  
é o quê mais se precisa de aprender.”

**Richard Bach – Ilusões**

“O começo é a parte mais difícil do trabalho.”

**Platão**

“O único lugar onde o sucesso vem antes do trabalho  
é no dicionário.”

**Einstein**

“Aos cinco anos queria ser pintora e sabia que o seria.  
Não era especialmente dotada, era obstinada.”

**Vieira da Silva**

# DIRIGIR A MUDANÇA

por: Alice Cardoso — Assessora Principal na Administração Pública

A empresa EXPEDITA XXI está em momento de mudança para novas instalações: o orçamento é parco e o prazo apertado, porém o novo edifício, em zona central e num 5.º andar de espaços abertos, merece bem o esforço da mudança



## Na reunião da Administração: a teorização da mudança

– Pois, colegas, estamos os três de parabéns! A nossa decisão de mudar foi acertada! Aliás, esse é o nosso papel enquanto Administração desta empresa: prever e preparar o futuro! – Sabe, Belisário, eu não sei se as nossas razões serão compreendidas e aprovadas... afinal para quê mudar se as instalações actuais são centrais, espaçosas... – Eu também concordo com o Felizmino, nem todos entenderão a nossa ideia, o porquê dela e o seu alcance... – Deixem-se de teorizações, vocês os dois! Decidi, e pronto! O que interessa é que tudo seja feito com consciência para haver eficácia... as chefias que tenham o cuidado de não impor... se toda a gente colaborar voluntariamente, as pessoas darão o máximo de rendimento e sem atritos! – Lá vem você com as suas ideias! O que mais se aprecia num chefe é o poder de mandar! – Mas mandar não é dar ordens a torto e a direito, é convencer! E, neste caso, como nós, Administração, estamos ao serviço da comunidade, temos que convencer de que o orçamento para o ano que vem obriga a cortar nas despesas... começamos pois, e para já, pelo aluguer: a renda das novas instalações é mais barata... – Muito bem, resta-nos saber se as nossas decisões serão aceites de livre vontade... – Eu ainda acho que devíamos procurar prevenir as resistências... – Não se preocupem! Mesmo que seja contra a vontade, as pessoas terão que aceitar a mudança... E com isto, colegas, fica encerrada a nossa reunião, bem proveitosa por sinal. Não há nada que chegue à sintonia de ideias e ao espírito de grupo dentro de uma empresa!



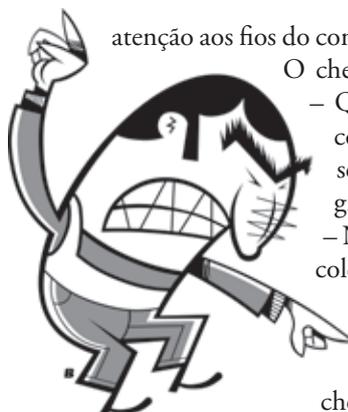
**No bar: a conversa entre directores**

– Então, colegas, o que acham desta ideia da Administração? Uma mudança tão súbita, sem terem consultado ninguém, conhecendo mal os nossos colaboradores e não sabendo o que eles pensam... vai haver complicações... – Ordens são ordens, independentemente das nossas ideias... – E nada de criticar os superiores, sobretudo perante os nossos subordinados... – É... não se esqueçam daquilo que nos é dito nas reuniões de Direcção: o moral assenta na humildade do próprio chefe, tanto quanto na lealdade e na fidelidade aos seus superiores... – Eles também dizem que as chefias intermédias têm que comungar do pensamento dos chefes máximos e não podem contentar-se com executar as ordens da Administração sem procurar compreendê-las... – Mas não é assim, com este excesso de autoridade, que irá haver resultados positivos na mudança... – Não se precipitem! Chegada a hora, tudo se encaixará! – Que remédio!...



**Na contabilidade: um chefe orientado para a mudança!**

– MAS O QUE É QUE SE PASSA LÁ EM CIMA?! QUEM PENSAM ELES QUE NÓS SOMOS? MÁQUINAS DE EXECUTAR ORDENS? – Calma, Analido! Você está a chispar, colega! – E tenho razões para isso! Já viram a maneira como o chefe fala comigo? O que mais me faz irritar não é o esforço para fazer o que ele me ordena, mas a maneira como me ordena! Ó Analido, vê se encaixotas isto! Ó Analido, deita fora isso! Ó Analido,



atenção aos fios do computador... – E que tem isso? O chefe quer orientar a mudança! – Quer é atirar para nós os riscos e as responsabilidades... se se extravía alguma pasta de registos, eu sempre quero ver... – Não há-de acontecer nada... ó colegas, tirem para lá esse novelo de fio que já tropecei nele... pois é como eu digo, meninos, não é em vão que o chefe nos diz nas reuniões que cada ser humano é dotado de inteligência e liberdade, e por isso deve ser chamado a colaborar em objectivos comuns! – Olhe que o chefe não colabora por aí além... só dá dicas, nem um pacote é capaz de atar! – Ih! Ih! Chefe é chefe! Aconselha mas não executa... – Sabem vocês o que eu acho? Acho que aquilo que ele tem é talento para se fazer ajudar e se tornar obedecido! – Isso mesmo! Ih! Ih! E sem permitir discussões!

**No gabinete do director da Produção: o peso da decisão precipitada...**

– Eleutéria! ELEUTÉRIA! ELEUTÉRIAAAAA! – Sim, Sr. Director, chamou? – Claro que chamei, Eleutéria! Por onde é que andava? – Estava a empacotar... – Deixe-se disso! Onde pôs o processo do cliente de ontem à tarde? – No caixote, chefe! – No CAIXOTE?! – Você enoidou? Não vê que eu ainda preciso de trabalhar nele? Procure! Desempacote, depressa! – Ó Sr. Director! Eu sei lá onde o arrumei! – Não quero saber de contos! A sua função é dar-me apoio! Encontre a pasta, e rápido, que eu tenho urgência! – Sabe que mais, chefe? Ainda a mudança vai no começo e eu já estou cheia!... Nesta caixa não vejo... será que encaixotei naquela?... O Senhor tinha razão, sabe? – Ahm?... – Sim, nas reuniões... ninguém me mandou atar o cordel tão esticado... diz sempre que a realidade é complexa... o melhor é cortar o cordel, que sina... e, por isso, as nossas decisões serão apenas aproximadas e nunca com solução suficiente... onde teria eu posto a tesoura... e a realidade aí está, complexa como toda a mudança... tomei a decisão de encaixotar as pastas de arquivo e, pelos vistos, decidi mal... não, não encontro a pasta, desisto... – ELEUTÉRIA! NÃO SE DESISTE NUNCA! HÁ QUE MELHORAR NO DECORRER DE CADA ACCÃO! – Sim, chefe, já entendi! Desempacoto porque não devia ter empacotado sem o senhor saber, e depois volto a empacotar mas só quando me for dado consen-

timento... – Exactamente! Vê como percebeu? Decisões pessoais, e ainda por cima sem autorização das chefias, nunca dão bom resultado...



– Ahm?... Sim, não é o chefe quem afirma que se esforça por estar em contacto com os seus colaboradores e com as realidades deles?... – EI, VOCÊS TODOS AÍ! ACENEM-ME ESSAS ORELHAS! EMPACOTEM TUDO! E RÁPIDO! OUVIRAM?! E NÃO HÁ CARRINHO! SEM CARRINHO, EU DISSE!... – Já viram vocês o chefe? Foi-se embora sem resolver nada... só des-caso, arbitrariedades... – O culpado foi você, Nicolino, provocou mas o chefe não se deixou manobrar...

### No refeitório: o impasse da decisão

– Ó chefe! Assim ninguém se entende! Empacotamos ou não as loiças?... – Eu achava que era melhor... quer dizer... é que eu não sei quando será a mudança... – Então não é na sexta-feira, na hora do almoço? – Eu julgava que seria na quinta, e depois do almoço... – Não senhora, encontrei a Francelina e ela disse-me que vai ser na sexta-feira, e depois do almoço... – Pois a mim ainda ninguém disse nada... – NINGUÉM TINHA QUE LHE DIZER COISA NENHUMA, DURVALINA! Porventura você é a chefe?... Quem a manda a si fiar-se no diz-que-diz da Francelina do Serviço de Administração Geral?... Sabem que mais? Encaixotem tudo!... – TUDO?!... Tudo! Pratos, copos, talheres... – Ó chefe, olhe que hoje ainda é terça-feira! Não vamos mais dar refeições?!... – Pois... lá isso é verdade... – Então em que é que ficamos?... – Vou falar lá para cima... Está? Daqui fala a Elisária, do refeitório... eu queria saber quando está prevista a mudança das nossas coisas... ah, ainda não sabem... ninguém sabe...

### Na Reprografia: ordens claras

– Ó CHEFE! VEJA SE RESOLVE ISTO QUE EU JÁ COMEÇO A FICAR SATURADO! – Mas que bicho lhe mordeu, homem?! Você está ressentido, criatura! – Ainda pergunta?!... Então, lá porque estamos em mudança suprime as nossas regalias? – De que está você a falar, Nicolino? – Estou a falar de que, até há poucos dias, quando havia que transportar os maços de folhetos sempre dispúnhamos do carrinho... mas alguém o levou, ou melhor, o chefe ignorou que o levassem, nesta confusão de gente-barata-tonta pelos corredores, e agora não temos



como fazer a transferência da papelada! – E isso que tem? Esqueça lá o carrinho! Empacote e pronto! – Muito bem! E depois como transportamos os pacotes sem o carrinho? – Outra vez?! Que obsessão! – Obsessão?... Eu só estou a ir ao encontro daquilo que o senhor costuma dizer...

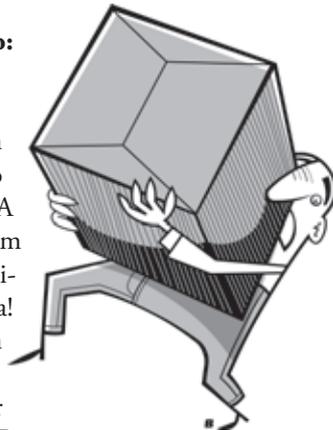
muito bem... pronto, meninas, estou elucidada... – Então, o que fazemos? – Não fazemos... Tudo na estaca zero! – Mau! Assim é difícil executar... – Aguentem! A mudança é assim mesmo... traz instabilidade! – Traz mas é toda a gente insegura, aos ziguezagues, com tanta falta de informação e tanta ordem-desordem-contra-ordem! – Aguardemos! Os chefes, lá em cima, que decidam! – Isso! Ih! Ih! Dizem eles... Ih! Ih!... Que chefe é aquele que sabe, quer e realiza! – E



também dizem... Ih! Ih! Que chefe é o que faz saber, faz querer e faz realizar, e com competência... – Ah! Ah! Ah! Decisão rápidas para toda a gente a passar à acção... Ah! Ah! Ah!... – Viva a mudança!

**Nas escadas do edifício: o controlo da mudança**

– Vejam lá como descem esse móvel! – Cuidado com a porta! OLHEM A PORTA, JÁ DISSE! Já iam deixando cair a escritaninha! – Ó chefe! Calma! – Como director e com responsabilidade pela mudança, tenho que vigiar e ser firme e exigente! – E precisa de ser autoritário connosco quando estamos a fazer o favor de colaborar com a empresa das mudanças? – Ahm?... – Sabe o que eu penso? Nada disto acontecia se não houvesse que descer os móveis pelas escadas para depois, lá no outro edifício, termos que os subir e também pelas escadas! – Está a discutir ordens?... – Não... mas todos nós teríamos gostado de ter sido consultados antes de se iniciar a mudança... quando há que mudar, não faz mal nenhum ouvir as sugestões de melhoria dos outros! – Eu também acho, chefe! Afinal de contas, tudo podia ter sido feito por meio de um elevador exterior, colocado junto a uma das janelas, e em ambos os edifícios! Não concorda connosco?... – Falta de folga no orçamento... – Falta de planeamento, diga antes... – E mais, chefe! Um indivíduo só se interessa por um trabalho quando compreende a sua utilidade, e este abaixa-levanta pelas escadas não incentiva nada o amor-próprio!... – Ó homem! Você é um eterno descontente! – Somos! Se para o senhor é relevante coordenar, para nós é importante a compreensão e a cordialidade... uma palavra de alento ou de louvor, de vez em quando... infelizmente, o hábito continua a ser o de chamar a atenção...



**À janela de um gabinete da Administração: a avaliação da mudança**

– Então, colegas, que acham da mudança?... – Corre sobre rodas! – Com iniciativa! – Com coragem das responsabilidades! – Decidimos bem, não acham? Nada mais perigoso para a mudança do que a impotência de um chefe para decidir! – E com firme execução! Com espírito de bem servir! – Chefe que espera tempos melhores para

actuar não é verdadeiro chefe! – Agora já concordo consigo, Belisário... foi uma boa aposta a mudança... quanta energia realizadora!... – Também sou da mesma opinião! Uma mudança concebida com entusiasmo, decidida com coragem... – E arrastou todos com obediência pronta e confiante! – Aqui entre nós, não foi bem assim... não faltaram resistências!... O facto de todos termos estado a trabalhar, e ao mesmo tempo, para a mudança, não bastou para produzir a coesão e o sentido da unidade... – Ora! O que releva não foram os obstáculos, mas sim o domínio total que nós, Administração, tivemos sobre as coisas! Organizar, dirigir, coordenar, controlar, esse é o nosso papel! E também formar, educar, dar o exemplo, praticar justiça, fazermo-nos amar... Quando já estivermos todos no novo edifício, teremos que reunir com os trabalhadores e agradecer: quanto mais elevado se está na hierarquia, tanto mais há que ser familiar, popular... – Vejo, Belisário, que ficou imune aos muitos focos de resistência que ocorreram face à mudança... – De facto... e um chefe tem que entender, ter benevolência de espírito... A propósito, colegas, preciso de saber quem trabalha na nossa empresa...

– Eu vou entregar-lhe a lista com os nomes... – Não, os nomes não, não tenho tempo para isso, só os números... preciso de saber qual o espaço que devemos alugar para essa reunião geral... conciliar as pessoas com os recursos disponíveis é uma arte!... Antes, porém, teremos que emitir uma Nota de Informação Interna para todos os trabalhadores.



**A Nota de Informação Interna após a mudança**

A Administração desta empresa, porta-voz da comunidade empresarial à qual todos nos orgulhamos de pertencer, vem por este meio agradecer a quantos trabalham na EXPEDITA XX a pronta adesão à mudança, expressa na canalização de energias, orientação para objectivos e sincronização de acção! Juntos, com plena confiança entre todos enquanto grande grupo, cumprimos a nossa missão: iniciámos a mudança.



O Salão Profissional  
dos Recursos Humanos

# Os recursos humanos como factor competitivo

27 e 28 de Fevereiro de 2008  
Centro de Congressos do Estoril



Patrocinador:

**meta4!**  
*Human is Capital!*

Media Partners:

**DIRIGIR** **Formar**  
**Pessoal** **Recursos Humanos**  
MAGAZINE

**GESTÃO & RH**  
www.gestaoemrh.com.br

Apoio:

**APG**

Portais Oficiais:

**PROBFIH** **RHONLINE**

Patrocine o Salão e faça crescer o seu volume de negócios

A IFE coloca uma equipa qualificada à sua disposição. Solicite-nos uma proposta!

Andreia Sousa – Responsável Comercial – IFE Group  
Tel.: 210 033 818 – Fax: 210 033 888 – e-mail: asousa@ife.pt  
www.ife.pt

Organização:



# DE DIRIGENTE A LEITORA ASSÍDUA

por: LUÍSA FALCÃO — Técnica Superior Consultora do IEFP, IP

A *Dirigir* é uma publicação de sucesso. A prová-lo, 100 números e 20 000 assinantes.

É uma publicação com prestígio. Confirmam-no os testemunhos que os leitores fazem chegar à redacção ou transmitem espontaneamente em vários fóruns.

A *Dirigir* é amplamente conhecida e reconhecida — por dirigentes, chefias, quadros, estudantes e professores ou formadores, mesmo além-fronteiras.

## 100º Número da *DIRIGIR*

Criada em 1987, pela estratégica visão do Dr. José Cardim, à época director do serviço responsável, no IEFP IP, pela formação destinada a chefias e quadros, enquadrava-se num plano coerente de intervenção formativa junto deste público, seu público-alvo. Assumia, por isso, uma função predominantemente pedagógica, de instrumento de autoformação, que permitia aos seus leitores manterem-se actualizados, aprofundar temáticas já suas familiares, tomar referências para a reflexão sobre a sua experiência e confrontá-la com a experiência similar de outros. Em função dos objectivos e do público-alvo bem determinado ficou, desde logo, definida a linha editorial que orientaria a *Dirigir* e as características de linguagem que deveria adoptar. Criava-se, assim, uma publicação com identidade própria, que a diferencia, ainda hoje, das restantes publicações sobre a mesma área temática que proliferam no mercado. Essa identidade foi-se mantendo ao longo dos anos da sua existência, não obstante todas as mudanças de enquadramento que foram ocorrendo e as alterações que lhe foram sendo introduzidas, que se cingiram, basicamente, ao aspecto gráfico, que acompanhou a evolução dos gostos e da tecnologia da edição.

O contributo do Conselho Editorial para a qualidade desta publicação foi, e é, determinante. Compreendendo o alcance e a mais-valia que ela representa na formação contínua das chefias e quadros do nosso tecido empresaria-



rial, a sua intervenção sempre se pautou por grande interesse, motivação e participação activa. Por outro lado, as sucessivas equipas de coordenação e direcção, internas ao IEFP, IP, assumiram, com responsabilidade e empenhamento, a sua actividade profissional na *Dirigir* como uma missão, dando continuidade, assegurando a necessária coerência editorial e introduzindo permanentemente os melhoramentos necessários.



de conteúdos, análise de propostas gráficas, acompanhamento e supervisão do trabalho gráfico e de impressão, integração e disponibilização no *site* – realizadas segundo um cronograma rigoroso e, algumas delas, em simultâneo, põe à prova a capacidade de resposta rápida e adequada a situações concretas e variadas, a capacidade de organizar, negociar e, mesmo, de resistir quando os imprevistos acontecem. Diremos, recorrendo aos conceitos em voga, que este trabalho mobiliza uma gama variada de competências e requer e propicia efectivamente uma aprendizagem permanente.

Para terminar, e neste seu aniversário, desejo à *Dirigir* uma longa e próspera vida e à equipa actual de direcção, coordenação e conselho editorial dirijo os meus parabéns.

Os temas de maior actualidade e pertinência, em cada momento, foram sendo tratados pelos especialistas mais reconhecidos. Muito se deve, pois, aos colaboradores. A *Dirigir*, nos seus 100 números, oferece um leque imenso de valiosos documentos, num espectro alargado de temáticas sobre Gestão. Muitos deles contêm informação preciosa devidamente sistematizada, de fácil leitura e de eficaz consulta. A *Separata*, que complementa a revista, é o instrumento acabado do que se referiu.

A minha participação na *Dirigir* como coordenadora e, oito anos mais tarde, como directora, foi vivida com muito prazer. Para além de um trabalho exigente e gratificante, proporcionou-me um grande enriquecimento profissional e pessoal. Não sendo a Gestão a minha área de formação, o contacto com especialistas no Conselho Editorial e com os colaboradores, a pesquisa de inúmeras fontes na preparação dos diversos números, permitiu-me uma aprendizagem útil, aplicável em outras funções que vim a desempenhar no IEFP, IP. A diversidade de tarefas – organização temática de cada número, encomenda de artigos e de outras peças, elaboração de textos, revisão

# QUER CONTINUAR A SER ASSINANTE DA **DIRIGIR** >

A REVISTA PARA CHEFIAS E QUADROS

Por favor colabore conosco...

Vamos proceder à actualização do *mailing* de assinantes. Brevemente iremos incluir um postal RSF que, no caso de pretender manter-se como assinante da revista, deverá preencher e colocar no correio.

É indispensável que refira o seu número de assinante (procure na etiqueta com o seu endereço - ver ASS -----).

... Contamos consigo

**Preencha e Envie-nos o postal RSF**



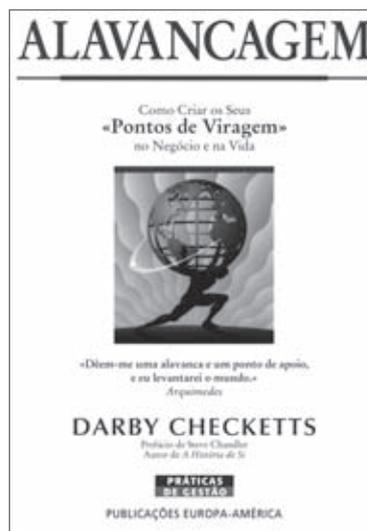
# Livros a ler

## ALAVANCAGEM — PONTOS DE VIRAGEM

Aprenda a usar o factor Arquimedes para levantar o seu mundo: descobrirá 25 chaves para obter maior alavancagem no seu negócio e na sua vida.

Darby Checketts, autor de grande sucesso, leva-o a lugares memoráveis, apresenta-lhe personalidades fascinantes e explora situações que ilustram o poder da alavancagem que todos procuramos. Aprenda:

- A desmistificar a ideia de visão e a torná-la a força para chegar aonde quer ir.
- A descobrir o que realmente quer e o que tem de ceder para o obter.
- A adoptar o padrão de excelência do século XXI: o que é teoricamente possível?
- A ultrapassar a resolução de conflitos para controlar o poder dos opostos.
- A ligar a “sua força receptiva” para ouvir o que o mundo está a tentar dizer-lhe.



**Título:**  
Alavancagem  
em Portugal  
**Autor:**  
Darby Checketts  
**Editora:**  
Europa-América  
**Colecção:**  
Práticas de Gestão  
**N.º de páginas:**  
181

À venda nas livrarias

## A BOA SORTE

Era uma vez, há muito tempo atrás, num reino longínquo, um mago chamado Merlim que reuniu todos os cavaleiros para lhes fazer um desafio: ir ao bosque encantado e encontrar o trevo de quatro folhas, um trevo mágico que proporciona a quem o colher sorte sem limites. Apenas dois cavaleiros se atrevem a aceitar este desafio. Contudo, além da dificuldade do desafio, os cavaleiros têm ainda de enfrentar a relutância dos habitantes do bosque que lhes dizem, determinadamente e sem dúvidas, que naquele bosque não crescem trevos de quatro folhas, que tal coisa nunca foi vista e que, na verdade, é impossível que aconteça.

Um dos cavaleiros deixa-se contagiar por este espírito derrotista e queixa-se do seu azar, mas para o outro “impossível” é uma palavra vã. Ele descobre que a boa sorte não depende do acaso, mas surge apenas quando criamos as condições para que ela nasça e, se o fizermos, mesmo as coisas mais fantásticas e inéditas podem suceder.

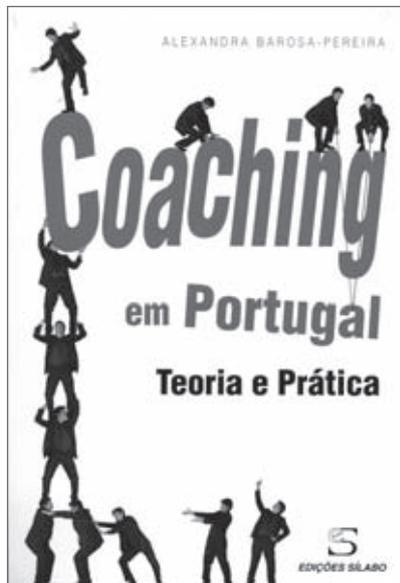
*A Boa Sorte* é, ao mesmo tempo, uma história sobre as condições necessárias ao sucesso e uma história inédita de sucesso: mesmo antes da sua edição original, em Espanha, era já um *best-seller* mundial, com direitos vendidos em mais de 50 países e a ser traduzido para mais de 20 idiomas.



**Título:**  
A Boa Sorte  
**Autor:**  
Álex Rovira Celma  
Fernando Trias de Bes  
**Editora:**  
Pergaminho  
**Colecção:**  
Vectores de Liderança  
**N.º de páginas:**  
107

À venda nas livrarias

**Título:**  
*Coaching em Portugal*  
**Autora:**  
Alexandra  
Barosa-Pereira  
**Editora:**  
Sílabo  
**N.º de páginas:**  
194



À venda nas livrarias

## ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA MANUTENÇÃO DOS CONCEITOS À PRÁTICA...

Esta edição decorre da excelente receptividade que a obra tem tido, justificada por uma abordagem clara, prática e moderna à problemática da manutenção industrial. Diz-nos o autor que « [...] já ninguém aceita que uma organização que tenha a seu cargo máquinas ou infra-estruturas menospreza a manutenção desses bens [...] investimentos qualquer um o faz, se tiver o dinheiro, enquanto mantê-los requer conhecimentos, cultura e atitude – uma verdade que se aplica indistintamente a uma pequena ou grande empresa, um município ou um país inteiro [...] ». E o leitor encontrará as razões da afirmação e as soluções. O livro foi revisto no respeitante à terminologia, tendo adoptado a Norma Europeia 13306 de Abril de 2001. A partir dos conceitos fundamentais da manutenção cobrem-se os vários domínios que contribuem para a sua gestão nos dias de hoje:

- Manutenção e qualidade na óptica da ISO 9001:2000.
- Organização do parque.
- Organização dos trabalhos e da área de intervenção técnica.
- Gestão das calibrações.
- Gestão dos trabalhos preventivos, correctivos e de melhoria.

## COACHING EM PORTUGAL

Nesta obra, numa linguagem acessível e directa, a autora expõe as respostas que permitirão ao leitor, de um modo prático, apreender o que é o *Coaching*, como se faz, quem o faz e para que se faz. Além de uma perspectiva sobre o estado da arte a nível internacional, a autora apresenta e explana também os dados de uma investigação pioneira que realizou sobre o *Coaching* aplicado à realidade portuguesa.

Como uma prática de desenvolvimento pessoal e profissional que, através da arte de fazer perguntas, conduz os gestores à liderança emocionalmente inteligente, à autodescoberta de potenciais adormecidos e à adequação dos recursos dos colaboradores às necessidades das organizações, o *Coaching* permitirá catapultar para patamares elevados os níveis de desempenho e realização pessoal.



À venda nas livrarias

**Título:**  
*Organização e Gestão da Manutenção*  
**Autor:**  
José Paulo Saraiva Cabral  
**Editora:**  
Lidel  
**Colecção:**  
Biblioteca Indústria & Serviços  
**N.º de páginas:**  
362

- Técnicas de manutenção condicionada.
- Manutenção produtiva total, TPM.
- Organização e gestão dos materiais de manutenção.

Esta obra é dirigida a gestores e técnicos de manutenção, gestores e técnicos da qualidade, gestores da produção, responsáveis pelo armazém e pela logística dos materiais, estudantes e docentes da disciplina de manutenção industrial.



# EUROFLASH

## CRESCIMENTO E EMPREGO SERÃO PRIORIDADES EM 2008

O anteprojecto de orçamento comunitário para 2008 consagra, pela primeira vez, a maior parte das despesas às políticas de apoio ao crescimento e emprego na Europa. Só depois surgem a agricultura e os recursos naturais. O documento prevê afectar 44,2% do orçamento global às políticas de crescimento e emprego, um aumento significativo face ao orçamento de 2007.

## EMPREGO PREOCUPA PORTUGUESES

De acordo com um estudo realizado pela Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, cerca de 19% dos cidadãos inquiridos em Portugal manifestaram receio de perder o emprego nos próximos seis meses, uma percentagem superior à média obtida na União Europeia (13,7%). Por outro lado, quase 85% dos inquiridos mostraram-se satisfeitos com as condições de trabalho que lhes são proporcionadas. No entanto, só 28,6% referem que se consideram bem pagos, valor que contrasta com os 43,2% registados na União Europeia. Neste estudo foram auscultadas cerca de 30 000 pessoas residentes em 31 países diferentes.

## MERCADO ÚNICO DE PAGAMENTOS

O Parlamento Europeu aprovou em Estrasburgo a criação de um mercado único de pagamentos, de modo a simplificar e harmonizar os pagamentos efectuados através de cartão bancário, levantamentos e transferências bancárias na União Europeia (UE). A directiva, que visa permitir aos cidadãos e às empresas realizar de forma mais fácil e rápida pagamentos na UE, aumentando o leque de escolha dos consumidores, complementa uma iniciativa que pretende criar até 2010 um espaço único de pagamentos em euros.

## CARGA FISCAL NA UNIÃO EUROPEIA

Portugal é o décimo país com a carga fiscal e social mais baixa da União Europeia, de acordo com os dados divulgados pelo Eurostat. Segundo o gabinete de estatística

da UE, os descontos efectuados pelos Portugueses para a administração fiscal e para a Segurança Social representavam 35,3% do Produto Interno Bruto (PIB) em 2005, o que ainda assim revela um agravamento face ao valor obtido em 2004, que era de 34,2%.

Os países da Europa de Leste continuam a apresentar taxas de desconto consideravelmente mais baixas do que a média comunitária, em geral inferiores a 30% do PIB. Em contrapartida, os países com cargas fiscais e sociais mais elevadas são a Suécia e a Dinamarca, com taxas superiores a 50%.

## OCDE ANALISA ECONOMIA EUROPEIA

A economia da União Europeia apresenta uma recuperação cíclica forte, mas ainda se verifica um grande desvio no PIB por habitante, que se agravou relativamente aos países industrializados com melhor desempenho. A análise é feita pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) que acrescenta que há significativas diferenças ao nível do crescimento económico e do emprego entre os países membros da União Europeia.

A OCDE assinala que o abrandamento no crescimento da produtividade, que se verificava desde os anos 90, foi contido, as perspectivas de curto prazo são boas, o produto da UE teve um crescimento superior a 3% em 2006 e mantêm-se, em sua opinião, as perspectivas de crescimento acima do potencial em 2007 e 2008.

## PARTILHA ELECTRÓNICA DE REGISTOS CRIMINAIS

O vice-presidente da Comissão Europeia e comissário responsável pela área da Justiça, Liberdade e Segurança anunciou que a Comissão vai investir 14 milhões de euros até 2008 na partilha electrónica de registos criminais na União Europeia. Franco Frattini salientou que os ministros da Justiça europeus encorajam a coordenação entre Estados-membros nesta área e a interligação dos sistemas de justiça electrónica nacionais.

NUNO GAMA DE OLIVEIRA PINTO — Professor e Investigador Universitário (Ph. D.), Perito e Consultor Sénior da Comissão Europeia (UNIV-AB/DG Relações Externas)