

n.105  
Jan. Fev. Mar.  
2009  
ISSN 0871-7354 2,50€

# DIRIGIR

a revista para chefias e quadros



## Crises, Impactos e **Respostas**

### **Separata**

Os Baluartes  
da Confiança



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL, I. P.

# índice

<b>EDITORIAL</b>	<b>2</b>
<b>DESTAQUE</b>	<b>3</b>
A actual crise económica e a sua origem na esfera financeira • Emanuel Reis Leão	
<b>TOME NOTA</b>	<b>9</b>
A crise e o futuro da Europa em debate • Nuno Gama de Oliveira Pinto	
	<b>10</b>
É de confiança que estamos a falar • Carlos Barbosa de Oliveira	
<b>FORMAÇÃO</b>	<b>13</b>
O valor do <i>e-learning</i> nas PME portuguesas • Vanda Vieira, Ruben Eiras	
<b>HISTÓRIA E CULTURA</b>	<b>18</b>
As grandes crises do século xx • Carlos Barbosa de Oliveira	
<b>GESTÃO</b>	<b>23</b>
Organizar e gerir em tempos críticos • Paulo Pereira de Almeida	
<b>SABIA QUE...</b>	<b>30</b>
Ano Europeu da Criatividade e da Inovação • Nuno Gama de Oliveira Pinto	
	<b>31</b>
As mulheres rendeiras da ilha do Pico • Teresa Perdigão	
	<b>35</b>
Pólos de competitividade e <i>clusters</i> • Manuel Laranja, João Carlos Mateus	
<b>ASPIRINA DA ALMA</b>	<b>39</b>
Crises: sabores e saberes • José Vicente Ferreira	
<b>TEMAS PRÁTICOS</b>	<b>42</b>
Recessão – o vírus mutante da economia • J.M. Marques Apolinário	
	<b>45</b>
Disse sobre gestão	
<b>RADAR GLOBAL</b>	<b>46</b>
Bússola Geoeconómica • Pedro Santos; Knowledge Tracker • Ruben Eiras	
<b>DESENVOLVIMENTO PESSOAL</b>	<b>49</b>
Sobreviver à crise com um orçamento apertado • DECO PROTESTE	
<b>TOME NOTA</b>	<b>53</b>
Lançamento do Projecto Vita em Portugal	
	<b>54</b>
Resiliência: atributo valioso que permite lidar e ultrapassar as dificuldades • Teresa Escoval	
<b>QUIOSQUE DE NOVIDADES</b>	
<b>OBSERVATÓRIO ECO-INOVAÇÃO</b>	<b>57</b>
	Ruben Eiras
<b>EUROFLASH</b>	<b>59</b>
	Nuno Gama de Oliveira Pinto
<b>LIVROS A LER</b>	<b>60</b>
<b>ÍNDICE DOS ARTIGOS PUBLICADOS</b>	<b>62</b>

## FICHA TÉCNICA

**PROPRIEDADE** Instituto de Emprego e Formação Profissional, I.P.

**DIRECTOR** Francisco Caneira Madelino

**COORDENADORA DO NÚCLEO DE REVISTAS DIRIGIR E FORMAR**  
Maria Fernanda Gonçalves

**COORDENADORA DA REVISTA DIRIGIR**  
Lídia Spencer Branco

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

**COLABORADORES** Carlos Barbosa de Oliveira, DECO PROTESTE, Emanuel Reis Leão, João Carlos Mateus, José Vicente Ferreira, J.M. Marques Apolinário, Manuel Laranja, Nuno Gama de Oliveira Pinto, Paulo Pereira de Almeida, Pedro Santos, Ruben Eiras, Teresa Escoval, Teresa Perdigão e Vanda Vieira

**REVISÃO TIPOGRÁFICA** Laurinda Brandão

**ILUSTRAÇÕES** João Amaral, Logo, Manuel Libreiro, Nicholas, Paulo Buchinho, Paulo Cintra, Pedro Santos e Ruben Eiras

**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 e 2719  
Fax: 21 861 46 21  
Rua de Xabregas, n.º 52 - 1949-003 Lisboa  
e-mail: [dirigir@iefp.pt](mailto:dirigir@iefp.pt)

**DATA DE PUBLICAÇÃO** Março 2009

**PERIODICIDADE** 4 números/ano

**CONCEPÇÃO GRÁFICA E PAGINAÇÃO**  
Plinfo Informação, Lda.  
Tel.: 217 936 265  
Fax: 217 942 074  
[plinfo@plinfo.pt](mailto:plinfo@plinfo.pt)

**CAPA** Jorge Barros

**IMPRESSÃO** Soctip

**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, n.º 52 - 1949-003 Lisboa

**NOTADA NO ICS**

**DEPÓSITO LEGAL** 17519/87

**ISSN** 0871-7354

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

# editorial

A crise económica e financeira que atravessamos é, neste tempo de incerteza, central no debate social, económico e político. Tendo consciência da gravidade da situação e com o objectivo de contribuir para a reflexão e análise dos leitores sobre esta problemática, «Crises, Impactos e Respostas» foi o tema escolhido para a *Dirigir* na sua primeira edição de 2009.

Chamamos a vossa melhor atenção para os artigos «A actual crise económica e a sua origem na esfera financeira» e «Recessão – o vírus mutante da economia», assim como para duas entrevistas, à Dra. Estela Barbot (empresária e administradora do Banco Santander de Negócios de Portugal) e ao Dr. João Paulo Calado (director financeiro no ISEG, investigador na área dos mercados e instituições financeiras e responsável pelo Gabinete de Orientação ao Endividamento do Consumidor).

Embora através da leitura dos vários artigos o leitor possa não encontrar uma resposta precisa a todas estas questões, consideramos que os textos publicados, sob diferentes perspectivas, poderão contribuir para o aclarar de ideias sobre o tema, explicando as suas causas, o seu desenvolvimento e impactos, bem como as medidas que estão a ser tomadas no sentido de ultrapassar a actual crise.

Atendendo ao importante papel que organizações internacionais, como o FMI, o Banco Central Europeu e o Banco Mundial, entre outras, assumem na resolução desta crise, a SEPARATA que acompanha a revista traça-lhes um breve perfil com o propósito de as tornar melhor conhecidas.

Na convicção de que esta crise deve ser entendida como fazendo parte do próprio processo de evolução económica e de que, apesar de a sua resolução ser complexa, estão a ser tomadas medidas a nível mundial, europeu e nacional que irão permitir ultrapassar a grave situação em que nos encontramos, termino citando o autor do artigo «Inovar na crise»: «Crise em mandarim, lê-se “wei-dji”, “wei” – perigo e “dji” – oportunidade, sendo este último conceito que importa reter porque, como se prova ao longo da história, mesmo as crises mais graves podem sempre gerar oportunidades de mudança e progresso.»



Francisco Caneira Madelino

# A actual crise económica e a sua origem na esfera financeira

Por: Emanuel Reis Leão  
Professor Auxiliar do ISCTE



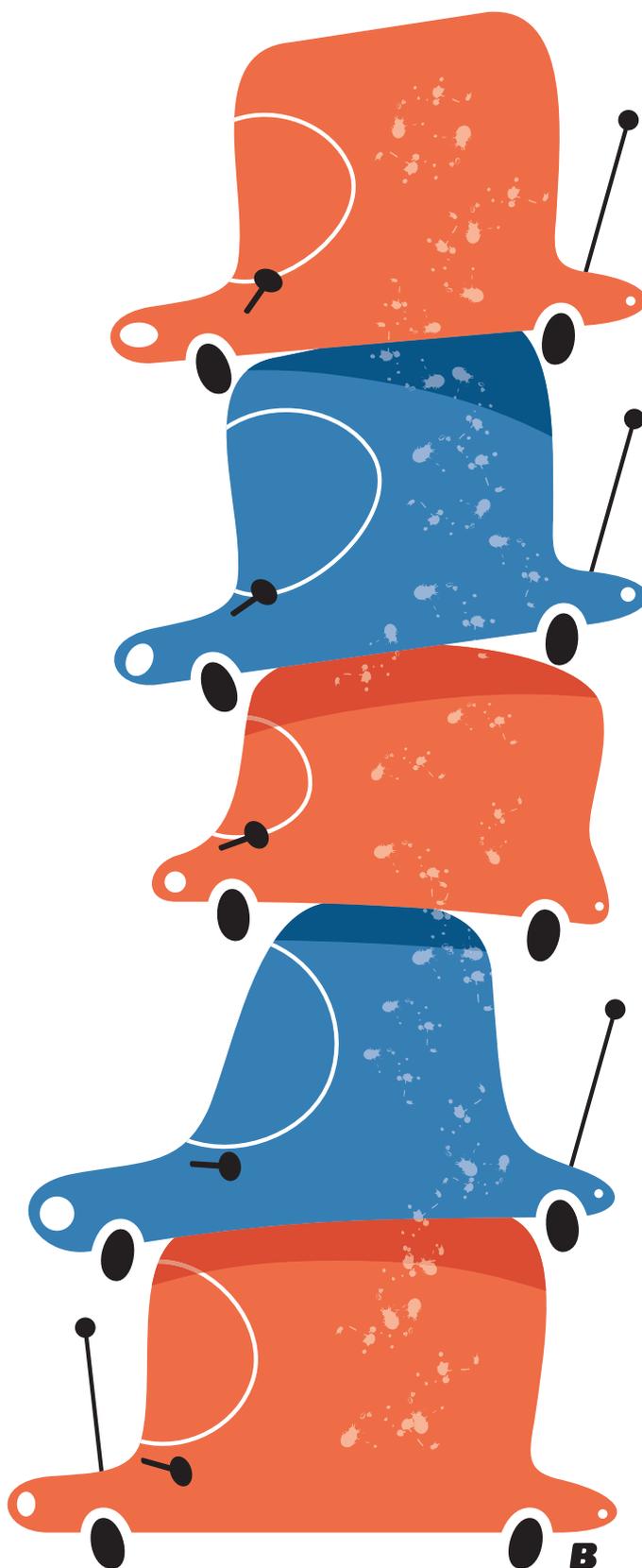
Em períodos de forte expansão económica existe uma tendência natural para os agentes económicos actuarem de forma mais descontraída. Em particular, os bancos tendem a enfraquecer as exigências que colocam para aceitarem conceder novos créditos. Este excessivo relaxamento leva muitas vezes a que sejam feitos empréstimos bancários a famílias e empresas que mais tarde se revelam incapazes de pagar os empréstimos e respectivos juros

A actual crise económica teve origem na esfera financeira da economia. Concretamente, tudo começou com o surgimento de elevados níveis de incumprimento nos pagamentos relativos ao crédito bancário nos EUA. Em particular no segmento de alto risco, denominado *subprime* – constituído por indivíduos com um passado de dívidas não pagas –, as taxas de incumprimento começaram a acelerar no início de 2007. Além de prejudicar os resultados das instituições bancárias, este facto teve duas consequências graves.

Em primeiro lugar, os bancos começaram a vender os activos imobiliários que serviam de colateral<sup>(1)</sup> aos empréstimos, o que teve como consequência quedas

sucessivas nos preços da habitação nos EUA<sup>(2)</sup>. Uma vez que boa parte das poupanças das famílias americanas se encontra aplicada no mercado imobiliário, estas começaram a sentir-se mais pobres e, consequentemente, a reduzir o consumo, fazendo assim descer a procura agregada.

Em segundo lugar, o crédito de alto risco concedido pelos bancos tinha sido em grande parte titularizado – ou seja, fragmentado em pequenas unidades a que se fazia corresponder bocados de papel [títulos]. Estes títulos foram vendidos a instituições financeiras europeias, asiáticas e americanas. Ora, o incumprimento no pagamento dos créditos fez cair para próximo de zero o valor destes títulos, os quais passaram por isso a ser designados por «produtos financeiros tóxicos». Neste contexto, as instituições financeiras que possuíam esses produtos tóxicos sofreram grandes perdas. Pior que isso, uma vez que esses títulos se encontravam disseminados pelo sistema financeiro mundial, não se conhecendo a sua localização exacta nem em termos de país nem em termos de instituição, gerou-se no interior do sistema financeiro um elevado nível de desconfiança. Cada instituição financeira começou a recear fazer empréstimos a outras instituições financeiras, temendo que estas pudessem ser detentoras de elevadas quantidades de produtos tóxicos e pudessem por isso falir de um momento para o outro e não pagar o empréstimo. Vários bancos que entraram em processo de falência – devido a perdas relacionadas com os produtos tóxicos – foram salvos pelo Estado e/ou comprados por outros bancos mais sólidos. Alguns exemplos foram o banco de investimento Bear Sterns nos EUA, o banco Northern Rock no Reino Unido e os bancos de crédito imobiliário Fannie Mae e Freddie Mac nos EUA. Mas quando o governo americano decidiu deixar falir o banco de investimento Lehman Brothers, a desconfiança e o receio transformaram-se em pânico. Pela primeira vez os agentes financeiros perceberam que a falência era uma possibilidade real e que poderia atingir instituições muito importantes. Como consequência, vários segmentos do mercado de crédito interbancário<sup>(3)</sup> pura e simplesmente desapareceram, sobretudo nos prazos mais longos. Neste contexto, os bancos deficitários de reservas que procuravam financiar-se junto de outros bancos deixaram de conseguir fazê-lo e, em consequência, começaram a reduzir o crédito às famílias e empresas. A partir deste momento, a crise que até então estava relativamente circunscrita à esfera financeira passou para a esfera real da economia.





Uma vez que os mercados accionistas reflectem, melhor ou pior, as expectativas de evolução dos lucros das empresas, os prejuízos ocorridos nos bancos fizeram cair as cotações destes; e a previsão de abrandamento da actividade económica decorrente da queda acentuada no crédito às famílias e empresas também fez cair as cotações de empresas não financeiras<sup>(4)</sup>.

Entretanto, os consumidores, ao verem bancos a falirem ou a serem salvos pelo Estado e ao observarem a queda do valor das suas casas e das cotações bolsistas – que não só teve impacto psicológico como afectou de forma significativa as poupanças das famílias americanas uma vez que estas investem boa parte das suas poupanças na aquisição de acções –, começaram a sentir receio do futuro e a cortar ainda mais as despesas de consumo. Por sua vez, as empresas, sentindo fortes reduções na procura dos seus produtos, começaram a reduzir a produção, a diminuir o investimento e a despedir trabalhadores, provocando novas quedas na procura agregada (e levando a nova queda na actividade económica).

Uma vez que o consumidor americano não só tem uma cultura fortemente despesista como compra produtos oriundos de todo o Mundo, incluindo da Europa e da Ásia, um momento particularmente dramático no evoluir da crise ocorreu quando começaram a surgir sinais claros de que os consumidores americanos estavam – também eles – a travar os seus ímpetus consumistas. Estes sinais podem ser observados no evoluir das séries das vendas a retalho nos EUA, das encomendas de bens duradouros nos EUA e nos índices de confiança dos consumidores americanos (em especial no *Conference Board Consumer Confidence Index*). Obviamente que, tendo o consumidor americano finalmente soçobrado, todo o Mundo passou a exportar menos para os EUA. Quando decidem reduzir as despesas de consumo, em geral as famílias começam pelos bens de consumo duradouros. Perce-

be-se assim o facto de a actual crise ter afectado com especial dureza o sector automóvel e outros sectores produtores de bens de consumo duradouros como o das empresas de electrodomésticos. Neste contexto, a resposta das autoridades tem ocorrido em várias frentes.

Em primeiro lugar, vários governos por todo o Mundo resolveram garantir, parcialmente ou na sua totalidade, os depósitos que as famílias possuíam nos bancos. Isto para evitar corridas aos bancos, fenómeno cuja probabilidade aumenta significativamente quando nos aproximamos de estados de pânico. No caso de ocorrer, uma corrida aos bancos tem sempre consequências graves porque – como se sabe – o sistema bancário funciona essencialmente com base em depósitos e a sua capacidade de conversão súbita de elevados montantes de depósitos em notas e moedas é reduzida (só conseguiriam fazê-lo com uma forte ajuda do banco central, e mesmo isto seria complicado em termos logísticos).



Paralelamente, vários governos procuraram reforçar a confiança nas instituições financeiras através de injeções de capital nas mesmas. Ao adquirirem participações nas instituições financeiras os governos aumentam os capitais próprios destas instituições, tornando-as assim mais capazes de honrarem os seus compromissos. Ora, uma menor probabilidade de alguma vez virem a ser incapazes de honrar compromissos é sinónimo de menor probabilidade de falência destas instituições (o que aumenta a confiança dos investidores nas instituições financeiras e a confiança das instituições financeiras umas nas outras). Também tem sido debatida – e nalguns casos aplicada, embora até ao momento apenas em pequena escala – a possibilidade de utilizar fundos públicos para adquirir os produtos financeiros tóxicos, retirando-os assim das instituições financeiras que os detêm e aumentando a confiança nas mesmas.

Por outro lado, como vimos, o facto de os mercados interbancários terem deixado de funcionar foi uma das origens da crise. Assim, adoptaram-se diversas medidas para tentar ultrapassar este problema. Os bancos centrais começaram a criar operações especiais de injeção de liquidez no sistema bancário, substituindo-se assim ao mercado interbancário na sua função de garantir que as instituições deficitárias tenham acesso rápido a fundos quando deles necessitam. Nalguns países – por exemplo a Itália mais recentemente – o banco central nacional decidiu mesmo garantir os empréstimos interbancários, ou seja, no caso de um banco emprestar a outro e não ocorrer pagamento do empréstimo na data devida, o Banco de Itália assegura o pagamento com fundos seus.

Finalmente – mas não menos importante –, as autoridades têm realizado uma política fiscal e monetária fortemente expansionista. Os gover-



nos têm aumentado a despesa pública para compensar a queda no consumo e no investimento. Os bancos centrais têm realizado sucessivas descidas nas taxas de juro para estimular o crédito ao consumo e ao investimento. Uma vez que os bancos comerciais, receando falências e desemprego, continuam a ser restritivos no crédito, alguns bancos centrais – depois de terem descido as taxas de juro até próximo de zero – resolveram passar a comprar obrigações emitidas por certos tipos de empresas (substituindo-se assim ao sistema bancário na concessão de crédito à economia real).

O aspecto mais decisivo para o ultrapassar desta crise é a recuperação da confiança por parte da generalidade dos agentes económicos: famílias, empresas, bancos, investidores. Enquanto os bancos tiverem receio uns dos outros, os mercados interbancários não funcionam o que, como vimos, condiciona a capacidade de os bancos deficitários concederem crédito às famílias e empresas.

Enquanto os bancos tiverem receio relativamente a eventuais vagas de falências de empresas e de desemprego crescente entre as famílias, manter-se-ão excessivamente cautelosos na concessão de crédito. Pode dizer-se que grande parte do problema é o facto de os bancos terem passado de uma atitude de excesso de descontracção na concessão de crédito para uma atitude de excesso de cautela (ou seja, passaram de critérios demasiado suaves para critérios demasiado apertados na aprovação de novos créditos às famílias e empresas).

Enquanto as famílias estiverem assustadas, algumas continuarão a tentar acumular poupanças em vez de realizarem despesas de consumo e outras a evitar contrair crédito bancário para financiar consumo (conforme o tipo de família).

Enquanto as empresas registarem quedas nas suas vendas, continuarão a realizar despedimentos e cortes no investimento e a procurar menos matérias-primas, produtos intermédios e fontes de energia como o petróleo.

Enquanto os investidores estiverem com medo do futuro, estarão pouco dispostos a adquirirem ações e obrigações emitidas por empresas, dificultando por mais esta via o acesso das empresas aos fundos de que necessitam.

Com o passar do tempo, à medida que o cenário onde actua se torna mais claro, é natural que a confiança renasça entre os vários agentes económicos. Mas a determinação dos governos e bancos centrais – aumentando a despesa pública e tornando o crédito mais barato – também é fundamental para recuperar a confiança. Finalmente, os governos têm uma tarefa muito difícil pela frente: evitar que o actual clima negativo leve ao surgimento de ímpetos proteccionistas que destruiriam boa parte do comércio mundial, responsável em grande medida pelo forte crescimento económico registado nas últimas décadas.



## NOTAS

<sup>[1]</sup> Colateral é a garantia que os bancos exigem quando concedem crédito. No caso do crédito à habitação, o colateral costuma ser a própria habitação cuja aquisição o empréstimo está a financiar.

<sup>[2]</sup> «Home prices in big US cities fell at a record annual rate of 18.2% in the year to last November» [*Financial Times* de 27.01.2009].

<sup>[3]</sup> Os mercados monetários interbancários são mercados onde os bancos realizam empréstimos uns aos outros. Nestes mercados existem empréstimos com prazos que vão desde um dia até um ano.

<sup>[4]</sup> Durante o ano de 2008, o S&P500 – principal índice bolsista dos EUA – caiu 34%. Os índices bolsistas mundiais caíram em média cerca de 50%.



# A crise e o futuro da Europa em debate

Por: Nuno Gama de Oliveira Pinto – Professor e Investigador Universitário (Ph. D.); Conferencista e Consultor da Comissão Europeia (Team Europe)



➤ No período que antecede as eleições europeias, a Consulta aos Cidadãos Europeus 2009 pretende estimular o debate sobre como responder à actual crise económica e financeira construindo uma plataforma de diálogo pan-europeu sobre o futuro da Europa.

A iniciativa vem proporcionar a todos os cidadãos europeus a oportunidade de se juntarem à discussão sobre o futuro económico e social da União Europeia num mundo globalizado, através da participação num debate *on-line* em *websites* nacionais ([www.consulta-aos-cidadaos-europeus.eu](http://www.consulta-aos-cidadaos-europeus.eu)) em todos os Estados-membros da União Europeia.

Os *websites* nacionais oferecem aos participantes a oportunidade de discutirem e partilharem as suas perspectivas sobre esta questão crucial e de proporem recomendações aos decisores nacionais e europeus. As ideias geradas *on-line* deverão alimentar a discussão nas consultas nacionais, que serão organizadas em todos os Estados-membros durante o mês de Março, envolvendo cerca de 1500 cidadãos dos mais variados contextos sociais.

Os resultados dos 27 exercícios de deliberação serão entregues a um conjunto de decisores políticos na Cimeira dos Cidadãos Europeus, que decorrerá em Maio de 2009.

«Os decisores europeus precisam dos cidadãos enquanto parceiros num diálogo que tem de funcionar nas duas direcções, e é exactamente isso que a Consulta aos Cidadãos Europeus proporciona, a uma escala alargada e ambiciosa», salientou Diana Wallis, vice-presidente do Parlamento Europeu, no lançamento oficial da iniciativa. «Este projecto estabelece um novo modelo para a participação dos cidadãos, trabalhando a nível nacional e europeu, e combinando o diálogo *on-line* e *off-line*», sublinhou, por seu lado, Margot Wallström, vice-presidente da Comissão Europeia.

#### A CONSULTA AOS CIDADÃOS EUROPEUS 2009 TEM SEIS OBJECTIVOS:

- **Promover a interacção entre os cidadãos e os decisores políticos:** suscitando o debate entre os cidadãos e os decisores políticos no período que antecede – e sucede – as eleições europeias.
- **Fazer dos cidadãos consultores políticos:** enriquecendo o debate político a nível europeu e nacional com as opiniões e recomendações dos cidadãos.
- **Levar à participação dos cidadãos na definição dos instrumentos políticos futuros:** generalizando, a nível europeu e por períodos alargados de tempo, as consultas aos cidadãos como definidoras de tendências futuras.
- **Reduzir a distância entre a União Europeia e os cidadãos:** aproximando a União Europeia dos cidadãos e estes da União Europeia.
- **Aumentar o interesse do público em geral pelas questões europeias:** gerando uma cobertura mediática substancial do diálogo entre a União Europeia e os seus cidadãos.
- **Promover parcerias na participação:** aprofundando a co-operação europeia entre redes da sociedade civil e respectivos parceiros, bem como com os promotores de participação pública *on-line*.

Um consórcio único de mais de 40 parceiros europeus independentes, incluindo fundações, ONG, universidades e *think-tanks*, é responsável pela implementação do projecto, com o apoio financeiro da Comissão Europeia, ao abrigo do programa Debate Europe.

TOME NOTA

# É de confiança que estamos a falar

Por: Carlos Barbosa de Oliveira  
Jornalista

A crise económica e financeira que estamos a viver tem levantado diversas interrogações, quer quanto às suas causas, quer quanto às possíveis soluções para a debelar. Empresas e consumidores aguardam com expectativa o desenrolar dos acontecimentos.

Embora seja sabido que não há receitas «milagrosas» e as opiniões são por vezes divergentes, a *Dirigir* solicitou à Dr.<sup>a</sup> Estela Barbot e ao Dr. João Paulo Calado a resposta a quatro questões no intuito de esclarecer melhor os seus leitores:

## Estela Barbot

Natural do Porto, onde se licenciou em Economia pela Universidade de Economia do Porto, é empresária e administradora do Banco Santander de Negócios de Portugal.

Interveio como empresária e gestora nos sectores químicos, imobiliário e na Banca.

Com larga experiência associativa, quer em Portugal quer a nível internacional, foi durante vários anos vice-presidente da AEP – Associação Empresarial de Portugal – e é actualmente membro da Comissão Trilateral e do Clube de Roma, Cônsul Geral Hononário da Guatemala, membro do Conselho de Fundadores do Museu de Arte Moderna da Fundação de Serralves, membro do Conselho Consultivo da ARCO, membro do Júri do Prémio *Primus Inter pares*, membro do Conselho Geral do Fórum de Administradores de Empresas e membro da Direcção do Fórum Portugal Global.

Foi distinguida com o prémio D. Antónia Adelaide Ferreira em 1998, e com o prémio Mulher de Negócios do ano em 1999.



## João Paulo Tomé Calado

Licenciado em Economia, com uma especialização em Economia Monetária e Financeira (Mestrado), desde o início da sua vida académica e profissional que dedicou a sua atenção à análise dos mercados, produtos e instituições financeiras, tendo leccionado cadeiras como Economia Monetária e Economia Financeira no ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão.

Uma outra vertente da sua investigação passa pelas questões relacionadas com a educação e literacia financeira dos consumidores.

Actualmente exerce funções de director financeiro no ISEG, dedicando-se ainda à investigação aplicada no CIEF – Centro de Investigação sobre Economia Financeira – e na AIR – Associação Portuguesa de Estudos sobre Aforro, Investimento e Pensões de Reforma –, em particular na área dos mercados e instituições financeiras, Segurança Social, planos e fundos de pensões, Asset Liability Management – ALM – e educação financeira dos consumidores. Alguns destes trabalhos encontram-se publicados em revistas internacionais. É também responsável pelo Gabinete de Orientação ao Endividamento do Consumidor.



1. Quais as causas da actual crise? Desde quando se tornou previsível que poderia ocorrer?
2. É uma crise passageira ou tenderá a prolongar-se como a de 1929, que se arrastou até ao eclodir da Segunda Guerra Mundial?
3. Pode estabelecer-se um paralelismo entre esta crise e a de 1929?
4. Quais serão as consequências desta crise a nível das empresas e do emprego e que soluções deverão ser adoptadas para diminuir o seu impacto?

Aqui ficam dois pontos de vista que, por se complementarem, são um precioso contributo de análise para os leitores da *Dirigir*.

#### Estela Barbot

1. Existe sempre uma causa próxima e desta vez foi a crise do *subprime*, que já foi suficientemente referida e analisada nos *media*. Além deste detonador, existe um problema de fundo mais complexo. Em 2006, no livro *Gestão Ética e Socialmente Responsável*, prefaciei que «se para as empresas obter lucro de curto prazo de forma ética é uma questão de escolha, numa perspectiva de longo prazo é uma questão de sobrevivência». Considero que muito do que se observa está directamente relacionado com esta dimensão ética de estar nos negócios, uma dimensão que é a única que nos garante a sustentabilidade do nosso modelo económico e da democracia. A queda do Lehman Brothers teve um efeito dominó não esperado e a crise de confiança instalou-se. As previsões são difíceis de fazer. No dossier do *The Economist* de 2009, o editor tem a humildade de reconhecer que no documento de 2008 não foi prevista esta tempestade. Na realidade, seria difícil prever a crise que acontece «uma vez na nossa vida». Foi assim que a reputada publicação a classificou.

2. É uma crise que está para durar. Acredito que 2009 será o pior ano deste ciclo negativo e que em 2010 assistiremos a alguma recuperação, embora também saibamos que os Estados Unidos costumam reagir depressa e que iniciamos agora um novo ciclo político com o novo presidente.

3. Não. Apesar de sabermos que a economia se move em ciclos económicos, a história não se repete. Estamos hoje num patamar muito superior da Pirâmide de Maslow, o que muda tudo em termos de necessidades por satisfazer. Sou particularmente sensível às dificuldades das famílias angustiadas pelo complicado momento económico mas, no essencial, o nosso nível de conforto e de necessidades está muito acima do que se passava em 1929, uma época em que a protecção social, pública e privada, era muito frágil. No entanto, esta crise é, para além de uma crise financeira, uma crise de valores com repercussões sociais.

4. O nível do desemprego seguramente vai subir, estima-se que bem acima dos 8% no nosso País. Quanto às empresas, enfrentarão muitas dificuldades para sobreviverem, sejam grandes empresas ou PME. Já estão a ser tomadas algumas medidas pelos governos centrais, mas na realidade as soluções residem sobretudo nas pessoas, na mudança de mentalidades e atitudes. É preciso estarmos conscientes de que cada um de nós pode contribuir para sairmos da crise, na medida em que o empenho conjunto de todos é o catalisador certo para dar a volta por cima. Para já, o mais importante é restaurar a confiança dos agentes. É de confiança que estamos a falar. Como disse Barack Obama no seu discurso de tomada de posse: «Os desafios que enfrentamos são reais, mas serão superados.» Temos de acreditar e trabalhar para superar os desafios e sair mais fortes desta crise e as medidas de emergência têm de ser tomadas a par das reformas estruturais.

#### João Paulo Tomé Calado

1. A crise começou por ser, e ainda é, uma crise financeira que se propagou ao sector real da economia e tem, e vai continuar a ter, efeitos devastadores no produto das nações, no emprego e no bem-estar económico da generalidade da população mundial. É, portanto, uma crise global, severa e que se prevê longa.



A crise financeira foi no início uma crise de crédito motivada pela forte redução do preço dos imóveis nos Estados Unidos da América, redução que se observava desde 2006. Originou-se assim uma espiral em que a redução do crédito diminuiu a procura de casas e levou a uma descida adicional do preço das mesmas. Esta espiral repercutiu-se no valor dos títulos de crédito e dos derivados que têm como activo subjacente estes títulos. Com a redução das garantias, as condições de crédito pioraram. Este ciclo contraccionista acabou por se repercutir a todos os tipos de crédito e a economia real ficou sufocada por falta de liquidez. Sem liquidez, os particulares deixaram de efectuar compras e as empresas adiaram investimentos. A economia real entrou em crise. É esta crise que estamos a sentir e deveremos sentir pelo menos até ao fim 2010.

É fácil prever as coisas depois de elas acontecerem, no entanto a partir de 2006, com o início da descida do preço das casas nos Estados Unidos da América e face ao enquadramento atrás exposto, poderia eventualmente ser possível prever algumas dificuldades no sistema financeiro se a descida dos preços se acentuasse.

**2.** Sem dúvida esta é uma crise que vai ser longa e provavelmente se estenderá também ao longo do ano de 2010. A retoma será difícil e demorará com toda a certeza bastante tempo até que os níveis de bem-estar económico atingidos antes da crise sejam repostos.

**3.** A crise de 1929 também foi uma crise no mercado financeiro e resultou igualmente da falta de liquidez. Foi uma crise longa, como esta ameaça ser. No entanto, penso que esta é uma crise bem mais global que a de 1929 em resultado da globalização e consequente interdependência crescente entre as economias do Mundo.

**4.** As consequências desta crise são muitas e globais e já se fazem sentir, nomeadamente na redução do produto e riqueza de cada nação, na redução do consumo das famílias, na redução do investimento privado, no fecho de muitas empresas, no redimensionamento de muitas outras, no aumento do desemprego, no aumento das situações de pobreza, no aumento das situações de incumprimento por parte das famílias e das empresas – esta situação poderá ser atenuada pela acentuada redução das taxas de juro. No entanto, não obstante este paliativo, o número de famílias e empresas em incumprimento deverá aumentar.

Quanto às medidas para esta crise, não existe entre os economistas consenso generalizado. Não obstante essa indefinição, penso que a curto prazo há que:

- > Minimizar os efeitos da crise em termos sociais assegurando às famílias uma protecção adequada no desemprego, garantindo assim também uma menor quebra no consumo.
- > Criar linhas de crédito que permitam às empresas implementarem os projectos planeados.
- > Promover algum investimento público que seja também gerador de receitas futuras para que a sustentabilidade orçamental a prazo esteja assegurada.
- > Aliviar a carga fiscal dentro do possível para proporcionar uma maior folga financeira às empresas e aos particulares.
- > Restaurar a confiança saneando o sistema financeiro e assegurando o financiamento dos projectos empresariais.
- > Assegurar o bom funcionamento dos mercados regulando com prudência.
- > Apresentar um discurso realista, informativo e esclarecido que reduza a incerteza junto dos agentes económicos e funcione como um sinal de esperança para o futuro.

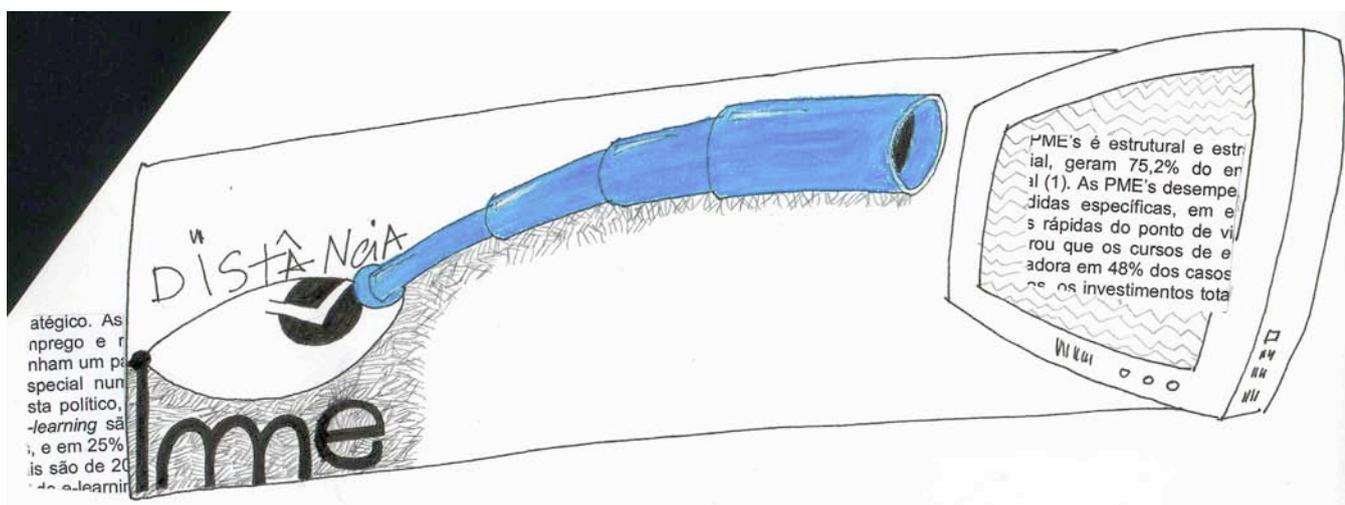
A longo prazo:

- > Redefinir novas regras de natureza prudencial e estrutural para o funcionamento dos mercados financeiros.
- > Promover o emprego e a retoma estimulando investimentos capazes de gerarem riqueza e criarem emprego.

# O valor do *e-learning* nas PME portuguesas – um contributo para sobreviver à crise

Por: Vanda Vieira – Técnica de formação, inovação e desenvolvimento, CECOA;

Ruben Eiras – Investigador em capital intelectual e autor do blogue <http://capitalintelectual.tv>



➤ O *e-learning* é um factor criador de valor nas PME portuguesas, gerador de um impacto positivo na sua *performance*. Este é um dos principais resultados de um inquérito aplicado a empregadores e colaboradores de PME, bem como a formadores e gestores de formação de diversos promotores de formação portugueses, públicos e privados, no âmbito de uma dissertação de mestrado realizada na Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica Portuguesa.

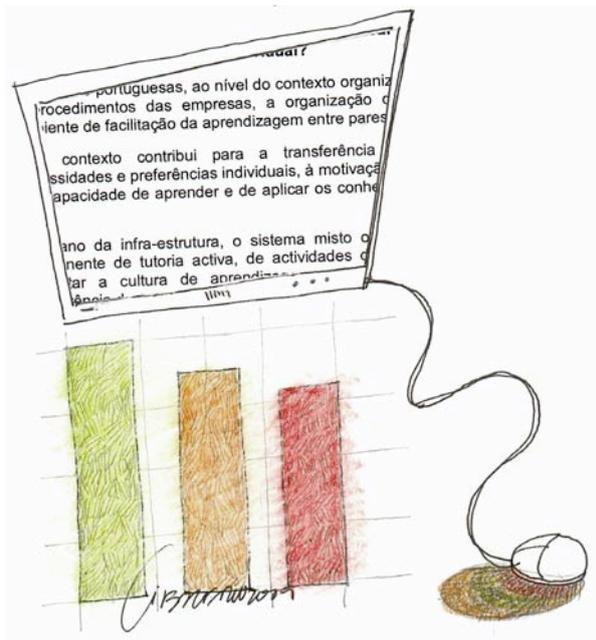
A pesquisa teve como objectivo recolher os requisitos organizacionais das pequenas e médias empresas à implementação do *e-learning*. Visou, ainda, analisar os factores facilitadores e inibidores à transferência do *e-learning* no contexto das pequenas e médias empresas em Portugal. Do total de 442 questionários enviados, foram recolhidas 130 respostas (29% de retorno).

A metodologia de estudo de caso utilizada na investigação conduz a uma visão real das variáveis e das condições, das medidas

específicas e das consequências do *e-learning*. O universo do estudo são os beneficiários de experiências de *e-learning* oriundos de PME ou promotores de formação que trabalham directamente para e com PME.

O enfoque nas PME é estrutural e estratégico. As PME representam 99,6% do tecido empresarial, geram 75,2% do emprego e realizam 56,4% do volume de negócios nacional<sup>(1)</sup>. As PME desempenham um papel central e único em Portugal e requerem medidas específicas, em especial num cenário de crise económica, e exigem respostas rápidas do ponto de vista político, económico e organizacional. A investigação apurou que os cursos de *e-learning* são inteiramente financiados pela entidade empregadora em 48% dos casos, e em 25% dos casos pelos colaboradores. Em 46% dos casos, os investimentos totais são de 20 a 500 euros, o que nos leva a inferir que as escolhas recaem nos cursos de *e-learning* de curta duração, com baixos custos.

## ► formação



### ► Quais as necessidades percebidas pelos beneficiários dos cursos de *e-learning*?

No que concerne às necessidades dos *end-users*, os resultados sugerem que os participantes estão conscientes das novas exigências do mercado: cerca de 54% dos participantes percepciona as «Necessidades dos clientes» como um factor que contribui grandemente para o nível de aplicação das competências adquiridas através do *e-learning*.

Os participantes consideram, ainda, que o *e-learning* proporciona acesso a conteúdos actualizados, *time to market*, o que contribui para aumentar a capacidade de inovação e competitividade das PME. O *e-learning* dirigido a PME gera «efeitos de escala» quando os conteúdos técnicos e a aprendizagem das competências de negócio são «alargados» a clientes e fornecedores.

Os promotores de *e-learning* que pretendam aproximar a oferta de *e-learning* às necessidades das PME devem ser capazes de investir em conteúdos específicos. Dado que os cursos concebidos à medida são dispendiosos e morosos, uma alternativa é investir em cursos de cariz sectorial (*sector-based*).

Segundo o modelo de avaliação ROI – Retorno do Investimento –, os resultados destacam que: 36% dos participantes consideram o *e-learning* uma boa experiência (nível de avaliação de reacção); 73% dos participantes adquiriram novas competências (nível de avaliação da aprendizagem); 45% dos participantes mencionam que aplicam «frequentemente» as novas competências no trabalho (nível de avaliação de transferência). Os participantes referiram, ainda, que transferem «competências pedagógicas» em 48% dos casos, «competências técnicas» em 15% dos casos e «competências de gestão» em 14% dos casos.

#### NOTA

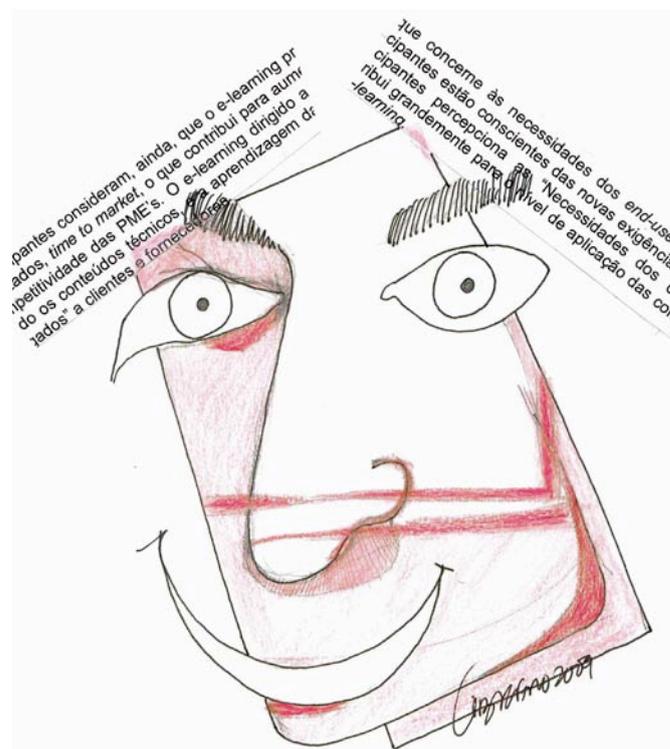
<sup>[1]</sup> Segundo dados fornecidos pelo INE relativos a 2005.

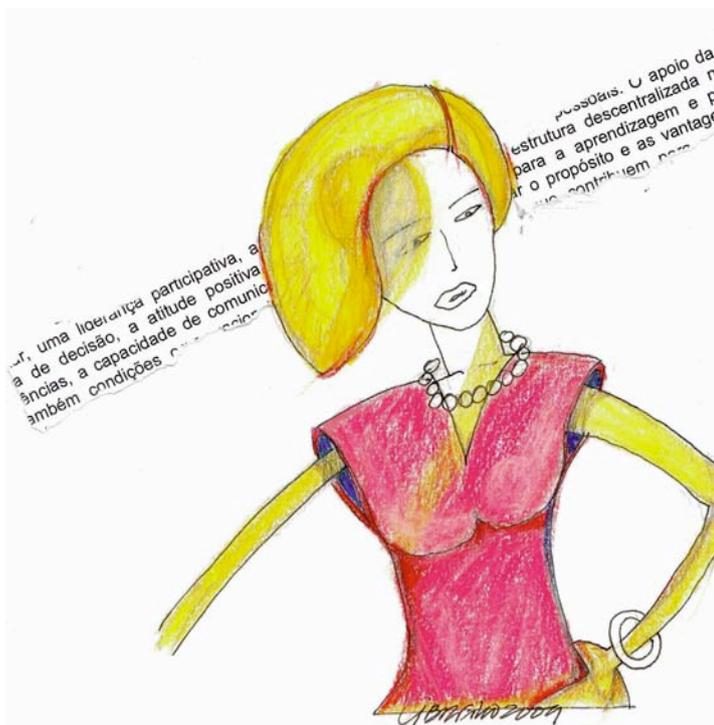
### ► Qual o contexto organizacional que contribui para uma transferência de competências eficaz a nível individual?

Nas PME portuguesas, ao nível do contexto organizacional salientam-se as políticas e procedimentos das empresas, a organização do trabalho e a criação de um ambiente de facilitação da aprendizagem entre pares e coordenadores.

Este contexto contribui para a transferência de competências alinhada às necessidades e preferências individuais, à motivação dos utilizadores, à autodisciplina e à capacidade de aprender e de aplicar os conhecimentos nas actividades do dia-a-dia.

No plano da infra-estrutura, o sistema misto ou *b-learning* (66%), com uma forte componente de tutoria activa, de actividades de *mentoring* e de *coaching*, permite aumentar a cultura de aprendizagem dentro da empresa e contribui para a transferência de competências.





► **Quais as características das organizações que contribuem para o sucesso do e-learning no negócio?**

A cultura e os valores organizacionais são essenciais para a implementação do *e-learning*: a orientação para o mercado e para os clientes, o comportamento ético, a inovação e a criatividade, a flexibilidade e a capacidade de adaptação à mudança, o espírito de equipa, a lealdade nas relações interpessoais. O apoio da liderança, em particular uma liderança participativa, a estrutura descentralizada no processo de tomada de decisão, a atitude positiva para a aprendizagem e para a troca de experiências, a capacidade de comunicar o propósito e as vantagens do *e-learning* são também condições organizacionais que contribuem para o seu sucesso em ambientes empresariais, em particular nas PME.

Estas conclusões corroboram a perspectiva de Rosenberg (2006) na qual o *e-learning* é encarado como uma ferramenta que permite transmitir um vasto leque de conhecimentos e de soluções que aumentam o desempenho dos colaboradores e das empresas, características das *smart organizations*. Ainda de acordo com Graham Attwell (2003), «a atitude dos gestores é provavelmente o factor mais decisivo e que mais influencia o desenvolvimento das TIC para a aprendizagem nas PME». A criação de oportunidades de aprendizagem no local de trabalho e a existência de claras evidências que os cursos de *e-learning* conduzem à melhoria das contrapartidas dos trabalhadores são também factores de sucesso, na medida em que o investimento contribui para aumentar oportunidades de promoção e de melhoria salarial (Paulsen & Vieira, 2006).

► **Quais os padrões de benefícios que emergem das iniciativas de e-learning para as PME?**

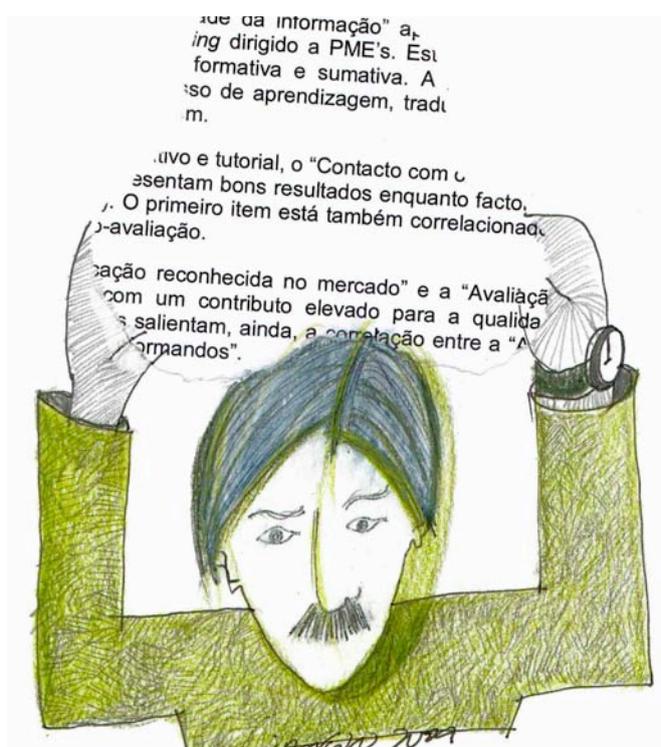
As principais conclusões da investigação apontam para os seguintes padrões de benefícios do *e-learning* para as PME:

**PADRÕES DE BENEFÍCIOS DO E-LEARNING**

ITENS COM «MUITO ELEVADA» PERCEÇÃO DOS BENEFÍCIOS	ITENS COM NÍVEL «ELEVADO» DE PERCEÇÃO DOS BENEFÍCIOS	ITEM COM NÍVEL «MÉDIO» DE PERCEÇÃO DOS BENEFÍCIOS
«Independência do local» (66%)	«Flexibilidade na progressão do conhecimento» (44%)	«Custos» (47%)
«Acesso assíncrono» (58%)	«Melhoria das competências relacionadas com a função» (44%)	
«Flexibilidade de acesso aos conteúdos» (54%)	«Motivação para a aprendizagem ao longo da vida» (40%)	
«Flexibilidade de tempo» (52%)	«Aprendizagem colaborativa» (33%)	
	«Participação em comunidades interculturais» (31%)	
	«Acesso síncrono» (30%)	

Tabela 1: Padrão de benefícios do *e-learning* do ponto de vista dos utilizadores

► formação



Os resultados salientam a liberdade individual para construir o conhecimento: a «Independência do local», a «Flexibilidade de acesso aos conteúdos», em particular, o «Acesso assíncrono» e a «Flexibilidade de tempo» são factores que influenciam a decisão e a escolha pelo *e-learning* face à formação tradicional.

Os resultados confirmam a teoria da *Cooperative Freedom in Online Education* de Morten F. Paulsen (2003), na qual o *e-learning* promove a liberdade individual para aprender em comunidades de aprendizagem, de forma voluntária, mantendo a flexibilidade individual e o sentido de pertença a essas mesmas comunidades.

Este estudo apresenta, ainda, congruência com a perspectiva da qualidade do *e-learning* focalizada no formando (U. Ehlers e D. Duisburg-Essen, 2004) e nos factores que contribuem para aumentar a aprendizagem individual, a autonomia dos formandos e a orientação para os resultados da aprendizagem.

► **Os utilizadores identificam factores catalisadores do sucesso do *e-learning* em PME?**

Do total de participantes, 30,2% possuem menos de um ano de experiência com iniciativas de *e-learning* e 29,4% possuem entre três a cinco anos de experiência com iniciativas desta natureza. Na figura 1 destacam-se os catalisadores de sucesso do *e-learning* dirigido a PME, expressos pela percepção dos beneficiários face aos requisitos de qualidade dos conteúdos, do sistema colaborativo e do sistema avaliativo.

A «Acessibilidade aos conteúdos» é percebida como um requisito importante de qualidade. Também a «Qualidade da informação» se apresenta como um indicador central de sucesso do *e-learning* dirigido a PME. Este factor surge correlacionado com

a eficácia da avaliação formativa e sumativa. A estruturação dos conteúdos aumenta o controlo do processo de aprendizagem, traduzindo-se num nível elevado dos resultados de aprendizagem. Quanto ao sistema colaborativo e tutorial, o «Contacto com o tutor» e a «Interacção com os outros formandos» apresentam bons resultados enquanto factores catalisadores de sucesso do *e-learning*. O primeiro item está também correlacionado com a avaliação formativa e com a auto-avaliação. Finalmente, a «Certificação reconhecida no mercado» e a «Avaliação formativa» são itens percebidos com um contributo elevado para a qualidade dos sistemas avaliativos. Os resultados salientam, ainda, a correlação entre a «Avaliação de pares» e a «Interacção com outros formandos».

► **Os utilizadores interiorizam as condições que permitem a transferência de novas qualificações para as PME?**

Da análise e comparação entre factores facilitadores (que promovem a transferência das novas qualificações nas PME) e factores inibidores (que são barreiras à transferência do conhecimento) destacam-se os seguintes resultados:

- > As variáveis promotoras da aplicação de novas competências nas PME são as «Necessidades dos clientes» (54%), os «Colegas» (51%), os «Supervisores» e o apoio dos «Tutores» (48%), bem como o envolvimento dos «Gestores» (43%).
- > «O tempo necessário para aprender» (63%), «O tempo necessário para aplicar o conhecimento» e os «Recursos tecnológicos» (51%), bem como os «Recursos financeiros» (50%), são percebidos como factores inibidores à aplicação do conhecimento.

Requisitos de Qualidade do *E-learning*



Figura 1: Requisitos de qualidade do *e-learning* dirigido a PME



> «A organização do trabalho» e os «Recursos e equipamentos técnicos» são percebidos como factores facilitadores ou inibidores dependendo do contexto e dos valores organizacionais, ou seja, nas organizações ditas «aprendentes» estes factores são percebidos como facilitadores; nas organizações tradicionais e burocráticas, estes factores são percebidos como barreiras.

#### ► Considerações finais

No contexto das PME, o conhecimento é socialmente construído e espera-se que seja útil para solucionar problemas concretos (através da abordagem de resolução de problemas), bem como para apoiar novas oportunidades partilhadas entre os membros das PME. Espera-se, ainda, que o *e-learning* contribua para aumentar a competitividade e a sustentabilidade das PME. Os promotores de *e-learning* devem desenhar e adaptar o *e-learning* às necessidades específicas das empresas, investir na convergência das necessidades das PME e conceber conteúdos *sector-based*, de forma a alcançar os resultados esperados (resultados da aprendizagem) e os resultados do negócio (estratégia de planeamento e suporte).

#### Certificação – uma estratégia de valor acrescentado

> Os promotores de *e-learning* devem investir na certificação nacional e/ou sectorial. A certificação do *e-learning* é um factor que leva ao investimento individual e/ou organizacional.

#### Smart gestão de custos

> A gestão e a partilha dos custos iniciais entre organizações do mesmo sector de actividade, ou *cluster*, é um cenário atractivo para as PME. Outro factor de redução de custos é o envolvimento dos colaboradores na concepção de conteúdos e a criação de repositórios de conhecimento reutilizável.

#### Promover o *e-learning* interactivo

> A promoção de iniciativas de *e-learning* interactivas aumenta a dimensão social do *e-learning* e promove maior motivação e compromisso com a aprendizagem, já que a interacção entre formandos fomenta a avaliação de inter pares.

#### COMPARE OS CUSTOS

Ao clicar no *link* poderá aceder a uma calculadora *on-line* para calcular o retorno do investimento no *e-learning* em comparação com o investimento em cursos ministrados através da formação tradicional:

[http://www.nki.no/arkiv/roi\\_kalkulator/roicalc.html](http://www.nki.no/arkiv/roi_kalkulator/roicalc.html)

#### BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA

- ALLEN'S, M., *Creating successful e-learning: a rapid system for getting it right first time, every time*, Pfeiffer, São Francisco, CA, 2006.
- ALLEN'S, M., *Guide to e-Learning: building interactive, fun and effective learning programs for any company*, John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, Nova Jérсия, 2006.
- ATTWELL, G., *The challenges of e-learning in small enterprises: issues for policy and practice in Europe*, CEDEFOP, Tessalónica, 2003.
- EHLERS, U., e DUISBURG-ESSEN, D., *Quality in e-learning from a learner's perspective*, Campus Essen, Universitaetsstr, 9; 45141 Essen, Alemanha, 2004.
- HORTON, W., *Evaluating e-learning*, Alexandria, VA, ASTD, 2003.
- LAGARTO, J., *Ensino a Distância e Formação Contínua*, Lisboa, INOFOR, 2002.
- LAGARTO, J., *Guia para a Concepção de Desenvolvimento de Projectos de Formação a Distância*, Lisboa, INOFOR, 2003.
- PAULSEN, M. F., *Online education and learning management systems: global e-learning in a Scandinavian perspective*, Bekkestua, NKI, 2003.
- PAULSEN, M. F. e VIEIRA V. (eds.), *State of the art report: e-learning quality in European SMEs – an analysis of e-learning experiences in European small and medium-sized enterprises*, Bekkestua, NKI [161 pages, pdf format], 2006.
- ROSENBERG, M. J., *Beyond e-learning: approaches and technologies to enhance organizational knowledge, learning and performance*, São Francisco, CA., 2006.



# As grandes crises do século xx

Por: Carlos Barbosa de Oliveira – Jornalista

A Grande Depressão foi a maior crise financeira do século xx. No entanto, não foi a única. Nas duas últimas décadas do século xx, os choques petrolíferos e algumas crises regionais tiveram reflexos importantes na economia mundial

O século xx ficou marcado por várias crises económicas e financeiras, mas a mais grave – que haveria de culminar com a Segunda Guerra Mundial – foi a de 1929.

A Grande Depressão tem sido amplamente estudada por economistas e historiadores, mas a falta de consenso sobre as suas causas tem sido uma constante. Para perceber esta crise é necessário recuar uma década, pois é aí que radicam as suas causas remotas.

Em 1919, a Europa mergulhou numa crise profunda. Os Alemães assinaram o Tratado de Versalhes, pondo oficialmente termo à Primeira Guerra Mundial, mas a direita alemã, entretanto derrotada pelos socialistas e sociais-democratas, criticou fortemente o Tratado – que impunha ao país medidas draconianas – provocando uma grave crise social, económica e política que levou à eclosão dos movimentos separatistas da Baviera e da Renânia.

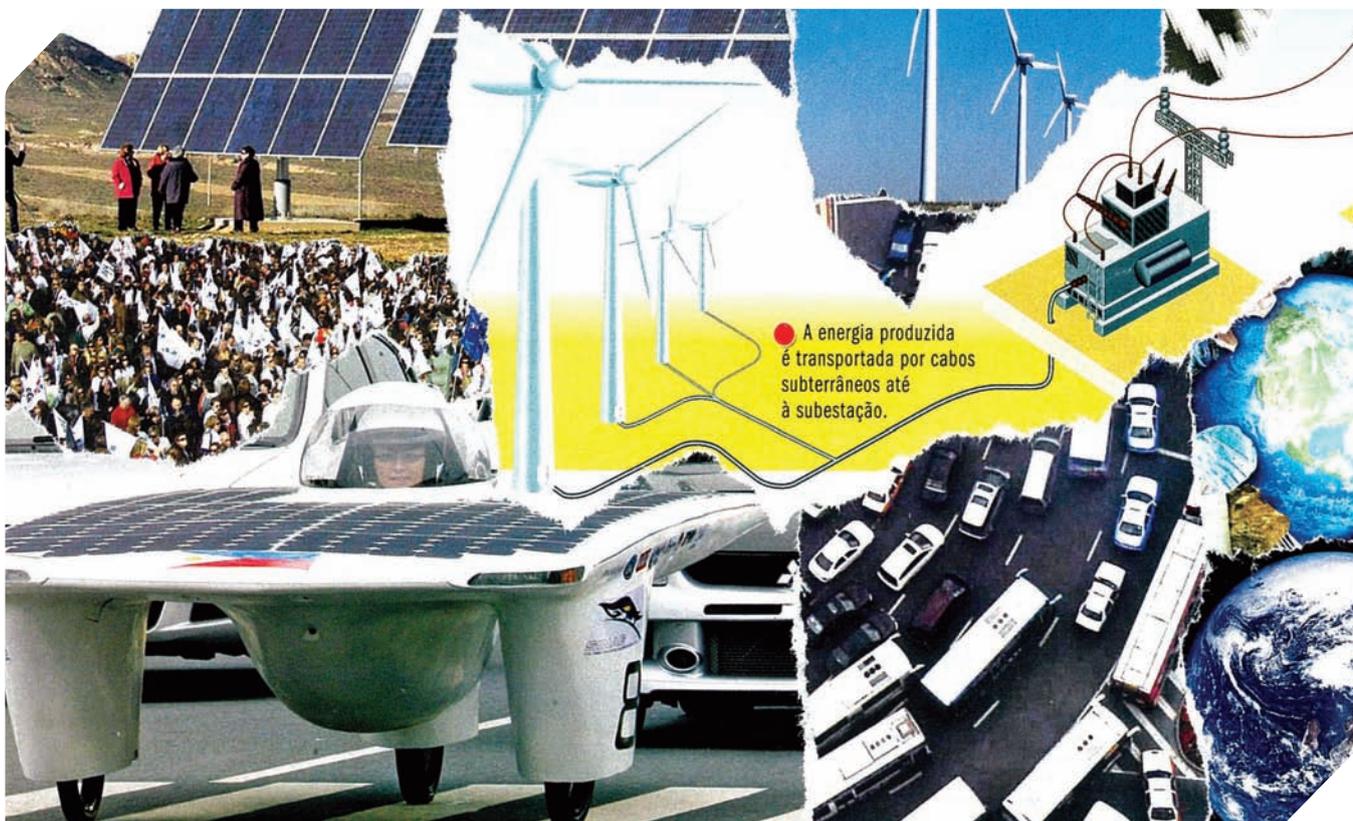
A grave crise económica lançou milhares de trabalhadores para o desemprego e os salários reais desceram assustadoramente. À guisa de exemplo, refira-se que em 1919 os salários correspondiam apenas a 70% do valor que tinham em 1913.

Entretanto, após a vitória da Revolução Russa, Lenine acreditava que o Movimento Operário poderia alastrar a todo o Mundo. Os sindicatos ganharam muita força e, após um surto de greves sem precedentes, alcançaram diversas conquistas sociais.

Enquanto a Europa definhava sob as feridas da guerra e assistia ao nascimento de movimentos revolucionários, a economia americana conhecia um significativo crescimento. Década de contradições, a de 1920 é o período áureo do «capitalismo do bem-estar» e do desabrochar da sociedade de consumo, mas também a do desencanto da classe média; da *Belle Époque*, mas também da propagação da fome; da euforia, mas também da incerteza.

Enquanto a indústria acelerava a sua criatividade, o consumo disparava e a vida sociocultural animava, nascia a expressão *American Way of Life* como modelo de vida sinónimo de prosperidade. Afoitos, os Americanos investiram na Bolsa, atentos às palavras do presidente Hoover que em Julho de 1929 anunciara, orgulhoso, estar próximo o fim da pobreza.

Só que na verdade as coisas não se passavam bem assim. A superprodução agrícola americana não encontrava escoamento, quer a nível interno, quer no exterior; o crescimento da produção industrial não era acompanhado pelo lado do consumo, pois o poder aquisitivo dos Americanos, apesar de estar a crescer, não dava resposta ao ritmo da produção; o mercado livre deixara de ter regras; o valor das acções começou a cair porque os investidores se retraíram quando perceberam que a produção era superior à velocidade de escoamento dos produtos e que o valor das acções estava a tornar-se especulativo. Em vez de com-



prarem acções passaram a querer vender, mas não havia quem quisesse comprar. Os empresários, por seu turno, reduziram os investimentos nas empresas. Muitos acabaram por falir, arrastando consigo a falência de bancos que lhes tinham emprestado dinheiro. O desemprego aumentou e, no dia 24 de Outubro de 1929, o preço das acções da Bolsa de Nova Iorque caiu de forma avassaladora, provocando o pânico. Apenas uma semana depois, as acções de muitas empresas sofreram uma queda de 80% e, da noite para o dia, milhares de pessoas ficaram na ruína. A Bolsa de Nova Iorque zombava, assim, das palavras do presidente Hoover e iniciava-se formalmente a Grande Depressão.

Na verdade, porém, dois anos antes a economia americana já dava sinais da aproximação de uma grave crise. No entanto, ninguém parece ter sido capaz de os interpretar.

A crise alastraria rapidamente à Europa (com excepção da Rússia, protegida pela sua economia fechada e os seus Planos Quinquenais) e, por arrastamento, à Ásia e a África, por força do efeito dominó que as potências europeias provocaram nas suas colónias. Em 1930 a crise agravou-se substancialmente, em boa parte devido à insistência do presidente Hoover em aumentar as taxas de juro contra a opinião da maioria dos economistas, que aconselhavam a sua descida. Milhares de empresas, incapazes de pagarem os seus créditos aos bancos, encerraram as portas, lançando no desemprego exércitos de trabalhadores.

### ▶ O New Deal

Em 1933, quando Roosevelt foi eleito presidente dos EUA, apresentou um plano de recuperação da economia americana que ficou conhecido por *New Deal*. Entre as medidas constantes do plano salienta-se o controlo das instituições financeiras por parte do Estado, acompanhado de uma acção disciplinadora do mercado e das empresas, o forte peso do investimento público (que conduziu à criação de um grande número de empresas estatais) e a abertura de linhas de crédito agrícola para os pequenos produtores. O *New Deal* também contemplou medidas de carácter social, como a criação da Previdência Social, o salário mínimo, apoio a idosos e a redução do horário de trabalho para oito horas diárias. Embora os analistas se dividam quanto à eficácia das medidas contempladas pelo *New Deal* e só com o eclodir da Segunda Guerra Mundial se possa falar no fim da Grande Depressão nos Estados Unidos, a verdade é que a economia começou a recuperar.

Terminado o conflito, os EUA e os países aliados assinaram os acordos de Bretton Woods com o objectivo de prevenir e evitar uma nova crise económica e financeira de grande escala. Até ao início dos anos 80 não se registou nenhuma crise financeira grave, mas a partir desta década ocorreram diversas crises de âmbito regional (ver caixa) com impacto e consequências variáveis.

Só em 2008 se começou a ouvir falar com insistência de uma nova crise financeira global, cujos contornos não estão ainda bem determinados. Diga-se, no entanto, que a possibilidade de vir a ocorrer já era ventilada por vários economistas desde, pelo menos, 2006.

Gabriel Kolko, um dos maiores historiadores da guerra moderna, alertava em Junho desse ano para a crise estrutural do Fundo Monetário Internacional (FMI) fruto do declínio dos seus créditos, a partir de 2003, e da impossibilidade de resgatar 150 mil milhões de dólares dos credores. Na opinião daquele reputado historiador, o aumento quase incontrolável dos preços mundiais do petróleo, mas também de metais como o cobre, zinco, prata e níquel, aliado ao crescimento económico acelerado dos países asiáticos (particularmente a China e a Índia), provocou um aumento da procura destes produtos que alterou substancialmente o equilíbrio das balanças comerciais entre os países tradicionalmente ricos e os países emergentes. A dívida externa dos EUA aumentou de forma acelerada a partir de 2001, aumentando os seus débitos em relação a estes países e levando ao enfraquecimento da moeda americana. A globalização do sistema financeiro, por sua vez, conduziu a uma desregulação do mercado, que se foi tornando menos transparente e vulnerável à acção de aventureiros financeiros, nem sempre escrupulosos, animados com a desvalorização do dólar.

Também Alan Greenspan, ex-presidente da Reserva Federal Americana, dizia há vários anos que «há um acidente à espera de acontecer», antecipando assim um cenário de crise provocada pelos produtos financeiros de elevado risco que Warren Buffet classificou de «armas financeiras de destruição maciça».

As tentativas de explicação «técnica» desta crise estão centradas na crise imobiliária e nos *hedge funds* – fundos de elevado risco. Além das questões «técnicas» (de que nos ocuparemos noutra local deste número da *Dirigir*), existem paralelismos entre a crise de 1929 e a actual que merecem uma breve análise.

Tal como nos anos 20, a última década do século passado e os primeiros anos do século XXI caracterizaram-se por uma euforia consumista, respaldada em baixas taxas de juro que animaram os consumidores a recorrerem ao endividamento. A ilusão do crédito fácil e barato levou muitas pessoas a endividarem-se para adquirirem habitação e bens de consumo voláteis, mas quando as taxas de juro começaram a subir os consumidores começaram a sentir dificuldade em cumprir os seus compromissos e o sector produtivo retraiu-se por não conseguir escoar os seus produtos. Tal como nos anos 20 do século passado, assistimos a movimentos especulativos perturbadores no sector alimentar e nas matérias-primas, com especial ênfase para o petróleo e os metais.

Adaptando estas ocorrências à linguagem tecnológica, poderemos dizer que a economia virtual se sobrepôs à economia real.



Ou, se preferirem, utilizando uma linguagem simbólica, poderemos dizer que terminou o conto de fadas em que vivemos durante duas décadas e regressámos à realidade.

A questão que agora se coloca é saber como sair da crise. As receitas tentadas até agora (redução das taxas de juro, intervenção dos governos em sectores económicos vitais para evitar falências e aumento do desemprego) não parecem estar a surtir grande efeito. É cada vez mais perceptível que a sociedade da hiperescolha funcionava, afinal, como uma nota falsa que entrou no circuito do consumo. Tudo era fictício. Um exemplo? O crédito à habitação. Pretendia promover a aquisição de casa própria, ou segunda habitação, para desenvolver a construção civil e todas as indústrias a montante e a jusante, vitalizando a economia. Conhecemos os resultados, que se podem aplicar igualmente à indústria automóvel...

Parece existir um consenso quanto à necessidade de reactivar o poder de compra dos consumidores para que tudo volte à normalidade. Ou seja: para que a construção civil se reanime e os consumidores voltem a comprar casas; para que as fábricas voltem a produzir e a vender ao ritmo habitual é preciso que os consumidores tenham poder de compra. Para os consumidores terem poder de compra têm necessidade de ter meios de subsistência, o que significa postos de trabalho com salários que lhes garantam a possibilidade de adquirir esses produtos. Parece, porém, ser igualmente fundamental «mudar de vida». Isso significa um desenvolvimento mais sustentável, com recurso às energias alternativas (como enfatiza Barack Obama no seu programa *New Energy for America*), e um maior empenho para evitar a delapidação dos recursos naturais.

É neste equilíbrio que se joga o futuro e talvez a saída para a crise. Se as previsões de Joseph Stiglitz (Prémio Nobel da Economia em 2001) estiverem acertadas, saberemos dentro de 18 meses – na melhor das hipóteses – se vamos entrar pacificamente numa nova era ou teremos de enfrentar perturbadoras convulsões para conseguir o reequilíbrio do sistema económico e financeiro.

#### ► **As crises petrolíferas**

No intervalo entre as duas crises financeiras à escala mundial assistimos a algumas crises petrolíferas que influenciaram o desenvolvimento económico durante o século xx.

Após a assinatura dos acordos de Bretton Woods os preços do petróleo mantiveram-se praticamente inalterados até 1973, altura em que a guerra do Yom Kippur motivou uma retaliação dos países árabes, que decretaram o embargo aos países ocidentais apoiantes de Israel provocando uma subida vertiginosa dos preços do petróleo. Em apenas alguns meses, o preço do barril subiu dos 12 para os 30 dólares.

Os EUA – que viviam um período de crescimento imparável – foram o país mais afectado pela crise económica que se instalou e teve reflexos nos mercados financeiros. O crescimento económico abrandou em todo o mundo ocidental, a inflação disparou e a OPEP passou a controlar os preços do mercado. Pela primeira vez falou-se em energias alternativas, mas a estabilização dos preços e o aumento de produção decidido pela OPEP atrasaram o investimento em novas fontes energéticas.

Em 1978 teve início uma nova crise petrolífera, provocada pela revolução iraniana, que se prolongaria até 1981, altura em que o preço do barril do petróleo ultrapassou os 50 dólares.

A partir de 1986, as flutuações do preço do petróleo passaram a ser diárias, atingindo um pico em 1991 com a invasão do Kuwait pelo Iraque. Para trás ficava, definitivamente, a estabilidade dos preços. Qualquer alteração meteorológica, conflito bélico, atentado terrorista ou diminuição das reservas nos EUA passou a determinar flutuações mais ou menos bruscas dos preços.

O atentado às Twin Towers em 2001, a invasão do Iraque pelos EUA em 2003 ou os efeitos devastadores do furacão Katrina, foram apenas alguns dos momentos que determinaram subidas significativas nos preços do petróleo.

Muito se falou sobre a escassez do petróleo como factor determinante para a subida de preços, mas a verdade é que o encerramento de grandes jazidas tem sido compensado com a descoberta de novos poços, a um ritmo bastante mais animador do que os mais optimistas estimavam. Há outras explicações mais plausíveis e de influência determinante na subida galopante dos preços entre 2005 e 2008: a instabilidade no Médio Oriente, o embargo à produção da Yukos decretado por Putin, o aumento em espiral do consumo de petróleo, determinado essencialmente pela expansão das economias de países emergentes como a China e a Índia, a melhoria das condições de vida da população em geral e, em 2008, a especulação registada nos mercados.

Por isso, hoje em dia não se pode falar de novo choque petrolífero, sendo mais correcto falar de problemas de regulação do mercado. Nenhum analista arrisca profetizar a evolução dos preços do petróleo, tal é o número de variáveis e condicionantes que o podem influenciar. Lembre-se, por exemplo, que em Abril de 2008 se previa que no final do ano o preço do barril atingisse valores próximos dos 200 dólares, mas chegámos a Janeiro de 2009 com o preço a fixar-se pouco acima dos 30 dólares.

Uma coisa, no entanto, parece certa. A economia mundial está demasiado dependente do petróleo, sendo necessário pensar seriamente na utilização de energias alternativas para diminuir essa dependência e, simultaneamente, reduzir o impacto ambiental provocado pelo crescimento económico. Talvez seja essa a grande mudança que irá resultar da actual crise económica e financeira em que o Mundo mergulhou.

#### OUTRAS CRISES QUE MARCARAM O SÉCULO XX

##### 1982 – Crise da dívida externa da América Latina

Em Agosto de 1982 o México decretou a moratória de sua dívida externa, iniciando a chamada «crise da dívida» que levaria ao estrangulamento do fluxo de capitais externos para a América Latina, com custos económicos e sociais de longa duração. O crescimento dos países latino-americanos estagnou em toda a América Latina, especialmente no Brasil e Argentina.

Na tentativa de atenuar os seus efeitos foram tomadas medidas de incentivo às exportações e penalização de importações, mas a queda progressiva dos preços internacionais tornou-as ineficazes.

A sobrevalorização cambial também foi largamente utilizada em países da América Latina para estimular a industrialização, para onde foi canalizada parte dos lucros auferidos pelas exportações agrícolas.

##### 1989 – Crise do sistema de poupança americano

O sistema de poupança e empréstimo nos EUA entrou em crise e, no dia 19 de Outubro, o índice Dow Jones teve uma queda histórica. As bolsas europeias ressentiram-se, mas a crise foi controlada.

##### 1990 – Crise especulativa japonesa

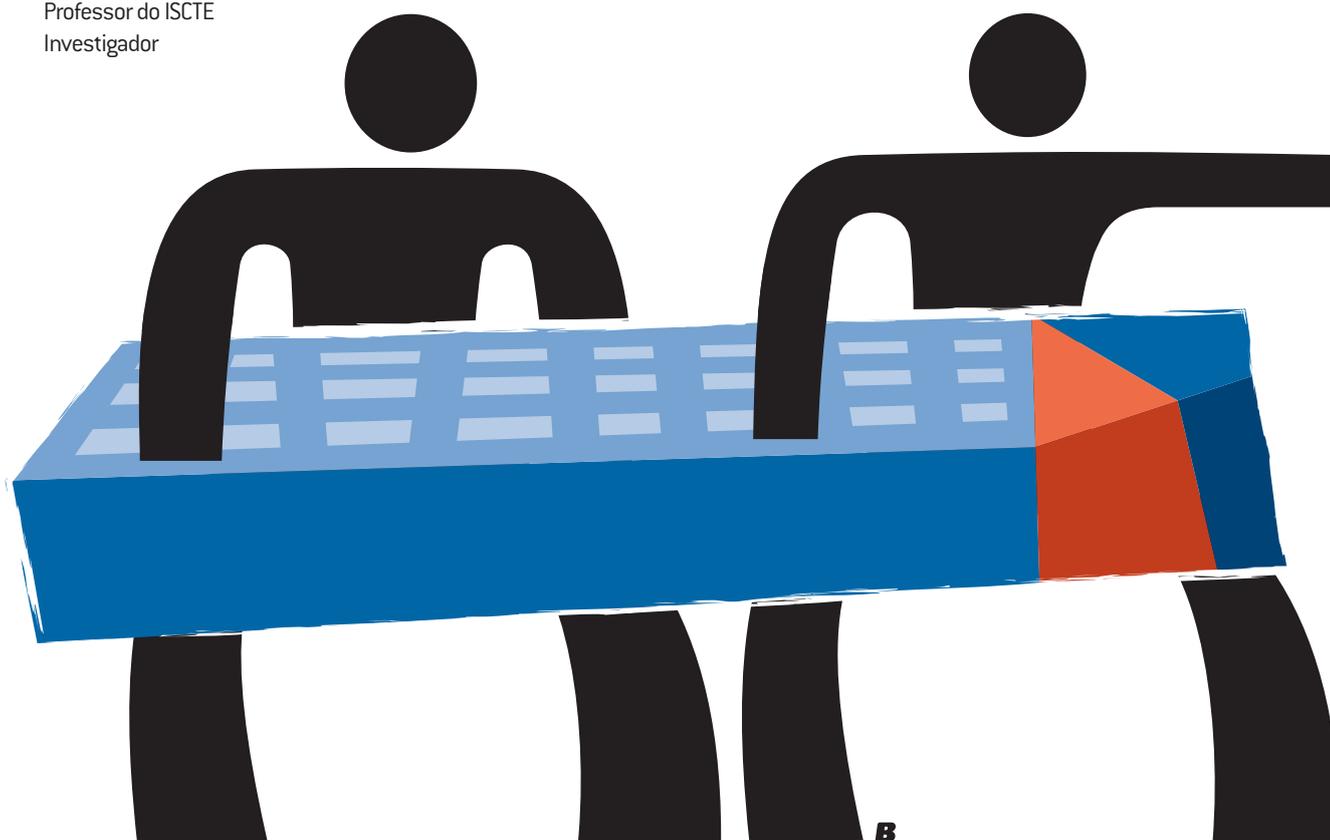
No final da Segunda Guerra Mundial o Japão entrou numa fase de crescimento económico que levou o país a tornar-se um dos mais desenvolvidos do Mundo. Nos anos 90, a especulação bolsista fez rebentar a bolha dos mercados financeiros japoneses e o país entrou em recessão. O Japão sofreu fortes pressões deflacionistas, tendo o índice de preços no consumidor caído durante três anos consecutivos. O banco central do Japão baixou a taxa de juro para níveis muito próximos do zero na tentativa de reanimar a economia, mas sem efeitos práticos.

##### 1997 – Crise financeira asiática

O colapso financeiro da moeda tailandesa provocado pela decisão do governo de desindexar o *baht* (moeda local) ao dólar, levou o país a uma falência técnica cujos efeitos alastraram aos restantes países asiáticos. As moedas desvalorizaram-se e os mercados de acções sofreram uma forte queda, ameaçando contagiar o Mundo inteiro. Embora tal não se tivesse verificado, alguns economistas defendem que a crise financeira do Sudeste Asiático foi o primeiro prenúncio de que, a qualquer momento, poderia ocorrer uma crise global como a que estamos a atravessar.

# Organizar e gerir em tempos críticos: a abordagem dos recursos e das competências

Por: Paulo Pereira de Almeida  
Professor do ISCTE  
Investigador



## 1. Gestão e recursos das organizações

No seu sentido mais lato, entende-se a gestão como a arte de conduzir uma organização, quer se trate de uma equipa (gestão de proximidade), de uma empresa no seu conjunto (gestão de empresas) ou de unidades sociais mais vastas (grupos de empresas, fábricas, câmaras municipais, hospitais, escolas, etc.), todas deliberadamente constituídas e organizadas para atingir objectivos específicos (Aubret *et al.*, 2002; Sanchez e Heene, 2004).

Todavia, a gestão das empresas enfrenta actualmente novos desafios. Por exemplo, um autor como Aglietta considera que as mudanças que actualmente as empresas experimentam estão ligadas ao surgimento de um novo regime de crescimento económico, o qual pressupõe uma nova articulação entre a poupança dos seus trabalhadores e a rentabilidade das empresas. O compromisso fordista da partilha dos ganhos é agora deixado para segundo plano, sendo que a prioridade das empresas é a do



rendimento dos fundos próprios em benefício dos accionistas. Para responderem a este objectivo, as empresas transformam o seu modo de produção e de organização do trabalho procurando, simultaneamente, respeitar as normas financeiras (Aglietta, 2001).

Mas se – em bom rigor – a arte de bem gerir continua a ser uma competência de excelência, nas formas de gerir e de trabalhar no século XXI há também que destacar dois tipos de alterações (Zarifian, 1999):

**a)** A actividade humana reposiciona-se sobre a confrontação a acontecimentos, que se produzem de maneira particularmente imprevista, perturbando o normal desenrolar do sistema de produção nas empresas. Neste sentido, os indivíduos devem cada vez mais fazer face a esses acontecimentos, resolver os problemas que estes engendram e – em processos de aprendizagem dinâmica – tomarem as próprias empresas «vigilantes» para as modificações possíveis da envolvente (por exemplo, detectar as novas expectativas de um público ou de uma clientela), empreender todas as acções para ajudar as empresas a «inventarem» uma resposta pertinente relativamente a esses acontecimentos (por exemplo, encontrar uma resposta adequada a essas expectativas da clientela, lançar um novo produto) e, por fim, enquadrar as suas

próprias acções como um processo sucessivo de acontecimentos, no seio do qual se estudam as melhores soluções sem se considerarem respostas estandardizadas e *a priori*.

**b)** A actividade humana transforma-se na acção profissional do indivíduo. Na verdade, e perante uma situação em que coexistem múltiplos acontecimentos, as competências individuais têm, pois, de ser automobilizadas por referência a uma situação concreta (neste sentido, há uma parte incontornável da iniciativa que parte «do interior» do trabalhador). O trabalho desloca-se do interior desse sujeito, e não apenas do ponto de vista cognitivo, mas também do ponto de vista da motivação e da atitude social que as situações e os acontecimentos suscitam em contextos empresariais.

Reduzir os custos de produção, comprar ao exterior e aumentar as vendas dos produtos aproveitando as mudanças do consumo, são agora imperativos empresariais: neste pressuposto, as empresas procuram novas formas de partilha do risco e dos proveitos com os trabalhadores, o que se traduz numa forte pressão sobre o salário base, acompanhada por uma individualização dos pacotes remunerativos. Esta evolução está relacionada com uma das tensões fundamentais para a GRH no século XXI: a globalização *versus* individualização das suas práticas.

Com efeito, as práticas de GRH oscilam entre uma visão global da gestão da mão-de-obra e as práticas que se destinam aos indivíduos. É esta dualidade que traduz a realidade que vivem actualmente a maior parte as empresas: por um lado, há regras colectivas elaboradas por razões práticas, destinadas a preservar a equidade dos trabalhadores; por outro lado, a gestão quotidiana das pessoas apela a soluções individualizadas, às quais as empresas procuram dar resposta no quadro de regras colectivas.

Em termos estratégicos – e tal como temos vindo a expor –, a GRH aborda a noção de competência considerando a oposição clássica entre a lógica do posto e lógica da competência, privilegiando uma abordagem às formas de organizar o trabalho que acentua o seu carácter de flexibilidade. Neste sentido, a abordagem da GRH à competência engloba – de maneira inovadora – problemas que sempre estiveram no centro das preocupações da gestão [Almeida e Rebelo, 2004]:

- > Como obter a melhor *performance* da parte dos trabalhadores?
- > Como contribuir para melhorar a eficácia produtiva das empresas?
- > Como organizar e gerir o trabalho para que os indivíduos sejam profissionalmente competentes, dando o melhor de si nas situações de trabalho?

## 2. Gerir em tempos críticos: a abordagem das competências

A lógica da competência intervém ao nível estratégico das empresas, num contexto económico globalizado e em profunda transformação, e num quadro de deslocalização produtiva ex-

acerbada pela competição pelos custos. É assim que – para muitos autores – «sair da crise pela via alta» é a única solução para as empresas se tornarem competitivas. E se é verdade que muitas das formas radicais de aplicação dos princípios tayloristas se deslocaram para as zonas menos desenvolvidas do Mundo, a aplicação da Gestão pela Competência permite criar um novo tipo de organização do trabalho [Knights e Willmott (eds.), 2000; Rebelo, 2003]:

- > Consideravelmente simples, reactiva e inovadora, reunindo as pessoas em torno das tomadas de iniciativa e dos campos de responsabilidade e estruturando-as em redes de acção.
- > Em que os trabalhadores conhecem, de uma forma simultaneamente precisa e evolutiva, as competências que têm necessidade de adquirir e de desenvolver.
- > Em que a DRH pode – e deve – consolidar os instrumentos para antecipar as necessidades de competências, num exercício que não tem nada de burocrático e que é feito em conjunto com os trabalhadores.
- > Em que a DRH e a administração da empresa relacionam as antecipações dinâmicas de necessidades de competências com as escolhas estratégicas das empresas, as políticas globais de formação, de aprendizagem interna, de troca de experiências e de recrutamento.

Já no plano da estratégia empresarial, o «modelo dos recursos e competências» – *resource-based view of the firm* – é actualmente um dos modelos dominantes. De acordo com esta visão, os recursos fundamentais são designados *core competences*, sendo que neste modelo a vantagem concorrencial não reside na exploração de uma posição dominante e protegida no mercado, mas sim na valorização superior destes recursos.

Os recursos da empresa são considerados a principal fonte de vantagem concorrencial e podem ser classificados em três categorias [Aubret *et al.*, 2002; Wood e Payne, 2004]:

- > Os recursos de capital físico (fábricas, equipamentos, financeiros, tecnológicos).
- > Os recursos de capital humano (competências, inteligência, capacidade de aprendizagem dos indivíduos).



> Os recursos de capital organizacional (estrutura, planificação, controlo, coordenação, sistemas de gestão).

É assim que as competências se constituem como o activo de base que entra no processo global de produção de produtos ou de serviços da empresa. E qual é a implicação concreta desta constatação para a GRH e a estratégia das empresas? Aqui vale a pena recorrer a alguns estudos de casos.

#### ESTUDO DE CASO 1: TEFAL, ROWENTA E CALOR

O Grupo SEB – um dos líderes mundiais de fabrico de pequenos equipamentos domésticos e que fabrica as marcas Tefal, Rowenta e Calor – decidiu em 1994 redefinir os seus domínios de excelência (entendam-se: os domínios em que era um dos líderes mundiais). As competências são então representadas de acordo com um tríptico: saberes, saberes-fazer e comportamentos. Os saberes dizem respeito aos conhecimentos de base; os saberes-fazer correspondem aos modos de organização que estimulam o desenvolvimento dos saberes; e os comportamentos designam valores destinados a favorecer a aquisição dos saberes e dos saberes-fazer.

No plano organizacional, a explicitação destes domínios de competências produziu três efeitos:

- > O reforço das equipas de projecto.
- > A modificação de certas componentes da GRH, para a qual as competências se tornaram uma referência essencial.
- > A definição da política de formação ligada aos domínios de competências do grupo.

A empresa modificou então a sua visão estratégica: por exemplo, redefiniu a representação tradicional do que é uma refeição, e esta visão estratégica contribuiu para começar a fabricar outros produtos para além dos electrocuculinários.

A explicitação desta visão teve, pois, três consequências maiores:

- > Uma profusão de produtos destinados a saturar os espaços concorrenciais.
- > A criação de espaços concorrenciais novos como a doméstica.
- > Uma diversificação e uma inovação permanentes nos produtos, conseguida a partir da definição de *core competences* da empresa.

Fonte: Aubret et al., 2002.

#### ESTUDO DE CASO 2: FINLAND BANK

A empresa Finland Bank – integrada num dos maiores grupos financeiros mundiais – actua no negócio da banca de retalho na Finlândia, tendo uma estratégia que se baseia num crescimento organizacional que acompanha as necessidades dos clientes, considerando também os obstáculos logísticos e as diferenças culturais.

A visão da empresa assenta numa ideia de liderança nos países nórdicos e nos países bálticos, mercados com um considerável potencial de crescimento.

A organização está centrada no cliente e a cultura de empresa baseia-se na criação de valor para os *shareolders*: para o Finland Bank, criar valor para os clientes é criar valor para os accionistas.

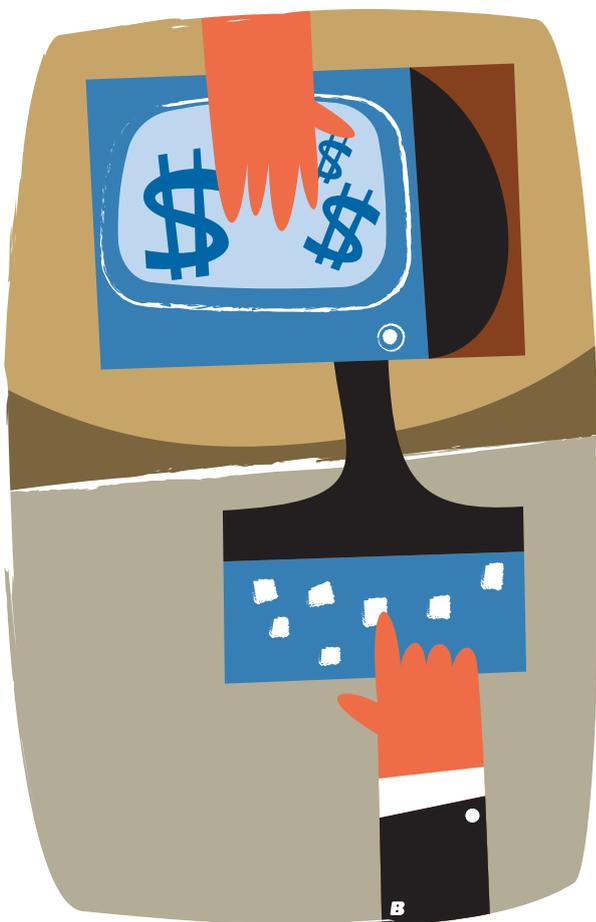
No plano organizacional:

- > As decisões são tomadas em estreita colaboração com os clientes e com os colaboradores, de acordo com as *guidelines* do Grupo: a liderança consiste no estabelecimento de objectivos claros para cada colaborador, com um compromisso de criação de valor.
- > Um dos elementos centrais para ligar a estratégia, as necessidades do negócio e os conhecimentos individuais são as discussões de desenvolvimento. Para este efeito existe uma ferramenta estruturada que assenta em dois aspectos:
  - > Uma discussão sobre o desenvolvimento numa base anual que pode ser considerada um acordo – *development agreement* –, o qual ambas as partes se comprometem a ratificar e a ver reconhecido nas actividades de trabalho.
  - > Um plano de desenvolvimento individual baseado nessas discussões de desenvolvimento.

No Finland Bank as competências são entendidas como a capacidade de uma unidade de negócio se compatibilizar com as necessidades da envolvente.

Além da tradução das diversas áreas de competências, ao nível da estratégia a empresa lida ainda com tópicos contemporâneos, como por exemplo os do «conhecimento produtivo», utilizando também uma ferramenta estratégica de *customer concept thinking*.

Fonte: MEDEF, 2003.



Os exemplos antecedentes permitem destacar – pelo menos – um ponto em comum na relação entre competência e gestão estratégica: há um importante efeito das escolhas estratégicas sobre as formas de organização do trabalho e, mesmo que a estratégia não se imponha *ex ante*, a determinação de quais os recursos internos essenciais para as empresas é um dos pontos fundamentais dessa estratégia e, portanto, da Gestão pela Competência. Neste sentido, podemos afirmar que numa situação de Gestão pela Competência cada um dos trabalhadores da empresa partilha o interesse pelo sucesso dos outros: o êxito de cada um é partilhado por todo o grupo.

### 3. Produtividade e estratégia

Mas bastará uma simples definição do tipo de princípios de organização do trabalho? Aqui a resposta é negativa e implica um trabalho de seriedade e de aprofundamento: para existir uma ligação entre a Gestão pela Competência, a produtividade e a gestão estratégica das organizações devem estar preenchidas – pelo menos – quatro condições [Zarifian, 199; Sanchez e Heene, 2004]:

**a)** Existir uma visibilidade dos grandes domínios de competências – as competências-chave ou *core competencies* – que

a empresa entende privilegiar. Estes encontram-se nos referenciais dos campos de responsabilidade, tendo a prática demonstrado que quanto mais simples é a construção deste referencial de competências, tanto mais as escolhas estratégicas surgem com facilidade.

- b)** Existir uma visibilidade dessas competências-chave ou *core competences* capaz de orientar o papel dos quadros. A implementação de uma Gestão pela Competência implica que cada vez menos estes digam «como fazer», sendo o seu papel o de explicitar o «porquê» das escolhas organizacionais. Também aqui a prática tem demonstrado que este «porquê» está em movimento, uma vez que as escolhas estratégicas de uma empresa podem modificar-se rapidamente – por exemplo, quando aparece uma nova configuração das necessidades dos clientes.
- c)** Existir uma visibilidade para cada indivíduo do sentido conferido ao seu trabalho. Aqui trata-se de possibilitar a um indivíduo situar a sua contribuição em relação à empresa, sendo importante considerar que esta visibilidade é mais facilmente assegurada nas pequenas empresas e, nas grandes empresas, esta é uma tarefa mais difícil de assegurar.
- d)** Existir uma visibilidade das escolhas estratégicas que toque todo o sistema de Gestão pela Competência. Isto significa:
- > Que é a pertinência externa do funcionamento da empresa que está em jogo e que esta confere sentido aos actos profissionais dos indivíduos.
  - > Que é a montante da estratégia que se encontram as expectativas, latentes ou manifestas, de cada cliente ou categoria de utilizadores, e a pertinência da resposta da empresa em relação a essas expectativas.
  - > Que é a maneira como os indivíduos se podem implicar no seu trabalho, com conhecimento de causa, que confere sentido à aplicação de uma Gestão pela Competência.



#### ESTUDO DE CASO 3 E 4: DANONE, EMPRESA DO SECTOR QUÍMICO

Nas fábricas da empresa internacional Danone, as competências requeridas para desempenhar funções de acondicionamento e embalagem relevam sobretudo da regulação local de fluxos:

- > Existe uma importância determinante destes fluxos em termos de quantidade, de qualidade e de prazos de entrega.
- > Essa regulação remete, directamente, para a relação com as funções comerciais e, indirectamente, para a relação com os clientes.

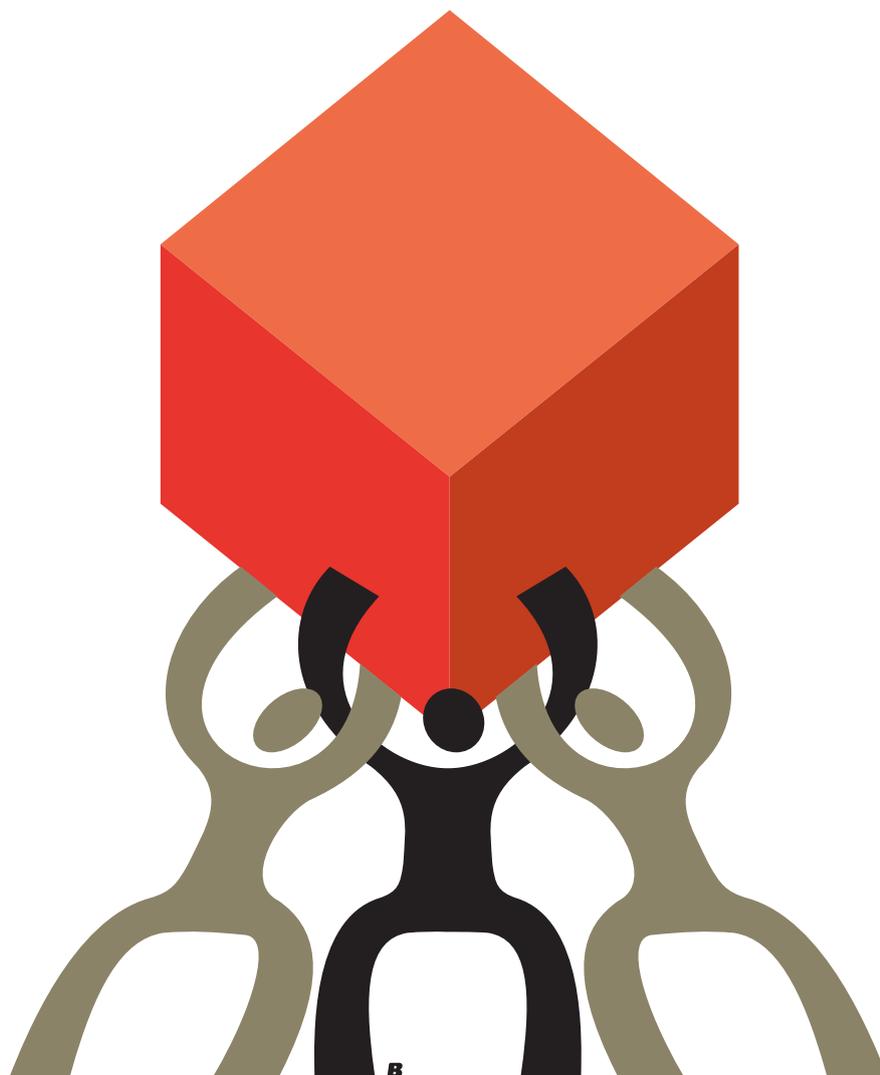
Na Danone, a organização do trabalho e a definição das competências profissionais é, portanto, feita em torno deste princípio de «regulação dos fluxos», que é bastante simples mas que tem uma profunda incidência estratégica.

Uma empresa do sector químico e que tem como principais clientes as grandes superfícies comerciais, organizou um ciclo de conferências para os operadores de base no qual participaram os quadros do *marketing*:

- > Estes quadros explicaram em pormenor a importância crescente das funções de acondicionamento e de embalagem para a colocação dos produtos nas grandes superfícies comerciais.
- > Esta explicação permitiu estabelecer um novo tipo de diálogo entre o *marketing* e os restantes colaboradores da fábrica, os quais passaram a visualizar e a entender a importância da regulação das máquinas, dos gestos profissionais e dos controlos de qualidade.

Por outras palavras: os operadores puderam «ver» a ligação entre a estratégia de venda da fábrica, a sua relação com os principais clientes e a importância da competência profissional que se mobiliza no momento de acondicionamento e embalagem dos produtos.

Por tudo isto – e enquanto forma de GRH –, a Gestão pela Competência substituiu-se ao papel central que até aqui era conferido à gestão dos postos de trabalho, tocando a generalidade dos instrumentos dessa GRH (o recrutamento, a pilotagem das mudanças na organização do trabalho, a política de formação, a detecção de potenciais, a gestão integrada e estratégica, as entrevistas de avaliação, a construção de projectos individuais, a mobilidade) e conferindo uma coerência global às acções dos trabalhadores. O que está aqui em causa é, pois, uma organização repensada de forma profundamente nova, em que existe uma simplificação radical das estruturas de organização e dos processos. A atenção das DRH e das administrações deve, portanto, concentrar-se:



- > Sobre o modo de composição e de regulação dos leques de competências individuais no seio de redes de trabalho.
- > Sobre uma sistematização dos processos de aprendizagem.
- > Sobre o sentido que cada indivíduo confere ao seu trabalho, o qual se transforma no verdadeiro «cimento» e referencial para as suas actividades quotidianas de trabalho.

O papel central da GRH passa, então, a ser o de assegurar uma convergência e uma coerência global entre dois grandes pólos (Sanchez e Heene, 2004: 81-87; Wood e Payne, 2004):

- a)** O pólo dos princípios gerais de organização e de elucidação dos grandes domínios de competência – sempre em ligação com a estratégia –, da produtividade, da delegação de confiança e da integração qualificante das situações-tipo nas actividades de trabalho.
- b)** O pólo das pessoas e das competências-acção – sempre em ligação com o sentido conferido à implicação individual e colectiva no trabalho –, das motivações, das tomadas de iniciativa e de responsabilidade – e dos projectos que as formalizam e orientam –, das organizações concretas, dos percursos de mobilidade e das acções que os acompanham.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aglietta, M., *A Theory of Capitalist Regulation: the US experience*, Nova Iorque, Verso, 2001.
- ALMEIDA, P. P., e REBELO, G., *A Era da Competência: Um Novo Paradigma para a Gestão de Recursos Humanos e o Direito do Trabalho*, Lisboa, RH Editora, 2004.
- AUBRET, J. et al., *Management des Compétences: réalisations, concepts, analyses*, Paris, Dunod, 2002.
- BILHIM, J. F. A., *Questões Actuais de Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2002.
- Dubois, D. D., e Rothwell, W. J., *Competency-Based Human Resource Management*, Nova Iorque, Davies-Black Publishers, 2004.
- MEDEF, *European Innovative Practices in Competence Management: case-studies*, Paris, MEDEF, 2003.
- REBELO, G., *Emprego e Contratação Laboral em Portugal. Uma Análise Socioeconómica e Jurídica*, Lisboa, RH Editora, 2003.
- SANCHEZ, R., e HEENE, A., *The New Strategic Management: organization, competition, and competence*, Nova Iorque, 2004.
- ZARIFIAN, P., *Objectif Compétence: pour une nouvelle logique*, Paris, Éditions Liaisons, 1999.



# SABIA QUE... Ano Europeu da Criatividade e da Inovação

Por: Nuno Gama de Oliveira Pinto;  
Professor e Investigador Universitário (Ph. D);  
Conferencista e Consultor Sénior (UE - *Team Europe*).

O Ano Europeu da Criatividade e da Inovação tem como objectivo sensibilizar os cidadãos para a importância da criatividade e da inovação enquanto competências-chave do desenvolvimento pessoal, social e económico. Através desta iniciativa, a União Europeia (UE) procura moldar o futuro da Europa no contexto da globalização, promovendo o potencial criativo e inovador europeu.

Com esse objectivo, a UE irá adoptar um conjunto de medidas para chamar a atenção dos cidadãos para as questões mais importantes e promover um debate político sobre a melhor forma de explorar o potencial criativo e inovador da Europa. Tal como nos anos europeus anteriores, essas medidas incluirão a realização de campanhas de promoção, eventos e iniciativas aos níveis europeu, nacional, regional e local.

«Tanto a criatividade como a capacidade para inovar são qualidades humanas essenciais: são inerentes a todos nós e utilizamo-las em muitas situações e lugares, de forma consciente ou não. Com este Ano Europeu, gostaria que os cidadãos da Europa compreendessem melhor que ao promovermos os talentos humanos e a capacidade humana para inovar podemos activamente moldar a Europa para melhor e ajudá-la a explorar todo o seu potencial, tanto económico como social», referiu Ján Figel, co-

missário europeu responsável pela Educação, Formação, Cultura e Juventude.

O Ano Europeu da Criatividade e da Inovação é uma iniciativa horizontal e transversal que envolve diversas áreas. Além da educação e da cultura, abrange também as políticas de investigação, regionais e empresariais, da União Europeia. Ao longo de 2009 irão decorrer vários eventos sobre aqueles temas, estando a sua programação disponível em <http://www.create2009.europa.eu> e em <http://www.criar2009.gov.pt>.

## ► Portugal sobe no ranking europeu da inovação

Portugal subiu cinco lugares no ranking europeu da inovação, ocupando a 17.ª posição entre os Estados-membros da União Europeia.

De acordo com o *European Innovation Scoreboard 2008*, que acaba de ser divulgado pela Comissão Europeia, Portugal passou da 22.ª para a 17.ª posição, subindo do grupo dos países *catching-up* (países em progressão) para o dos *moderate innovators* (inovadores moderados), onde é líder em termos de crescimento, juntamente com Chipre, encontrando-se à frente de diversos Estados-membros que integram aquele grupo como, por exemplo, a Espanha e a Itália.

# As mulheres rendeiras da ilha do Pico

Por: Teresa Perdigão

*As avós fiavam, teciam e  
Vestiam, com grossas camisas de lã,  
Pastores, lavradores e pescadores.  
As filhas adestraram os dedos  
Com finíssimas linhas e pontos delicados.  
Fizeram das rendas um ganha-pão.  
As netas usufruíram e frequentaram escolas.  
Hoje, algumas são as divulgadoras  
Do croché de arte,  
Como soi dizer-se no Pico.*

## A história

No mês de Setembro faz-se, na freguesia de S. Mateus, uma das maiores procissões de todo o arquipélago, em honra do Senhor Bom Jesus, manifestação bem demonstrativa dos receios com que a população sempre viveu.

Depois da última erupção vulcânica, esta localidade ficou reduzida a uma estreita faixa de terra que se estende da montanha mais alta de Portugal – o Pico – até ao mar, ladeada por dois enormes monstros de lava, tão enigmáticos e atemorizadores que ainda hoje são designados por «mistérios». A terra arável ficou consideravelmente reduzida, o que fez com que a população descobrisse estratégias de sobrevivência, emigrando ou procurando sustento no mar.

No final do século XIX a freguesia foi assolada por um forte incêndio vindo da montanha, só travado pela fé dos habitantes que levaram para a rua a imagem do Senhor Jesus como súplica, clemência e desespero.

Numa freguesia tão martirizada, sem terra para cultivar e com a caça à baleia a levar os homens para o mar, de onde vinham sem qualquer proveito, foram as mulheres que encontraram, no trabalho artesanal das rendas, a única saída para a sobrevivência possível e com sucesso.

Graças às filhas da família Lemos, de regresso dos Estados Unidos, onde se fixaram para desenvolverem uma indústria baleeira,



as mulheres do Pico aprenderam a usar a farpa e o delicado fio de algodão. Até aí só conheciam a grossa lã com que faziam os agasalhos para os homens, pastores que tinham de se sujeitar às neves e ao frio da montanha, e pescadores, também eles sujeitos à violência do trabalho no mar. Faziam também mantas e cobertores nos teares mas, a partir do início do século XX, todas as rapariguinhas, desde os 8 ou 9 anos, aprenderam rendas.

Pode afirmar-se que, apesar da indústria caseira das rendas se ter espalhado por toda a ilha do Pico e devido ao processo de comercialização ter também chegado à ilha do Faial, o centro de maior produção é a freguesia de S. Mateus, actualmente com 872 habitantes.

### Histórias de vida

Para reconstituir as histórias de vida das rendeiras e daquelas que participaram da história das rendas, especialmente nesta freguesia, recolhi alguns testemunhos percorrendo as várias classes etárias, desde a mais idosa, Silvina Garcia, com 96 anos, passando por Liduína Goulart, de 91, e Teresa Margarida, de 88, até às jovens empresárias da actualidade<sup>[1]</sup>. Foi, igualmente muito importante e, em muitos casos determinante, a base de dados organizada e coordenada por Norberta Amorim, onde está registada a genealogia da maioria das famílias da ilha do Pico e de todas as de S. Mateus, bem como as suas profissões e rendimentos<sup>[2]</sup>. Da investigação que fizemos, verificámos que Rosa Garcia, nascida em 1897, a partir sensivelmente de 1922 concentra nas suas mãos a responsabilidade de «dar rendas a fazer» e de lhes dar escoamento através da ilha do Faial para o continente e para os Estados Unidos da América e América do Sul.

Note-se que a ilha do Faial sempre foi um local de passagem de embarcações e que o Café Peter era o centro de encontro de gente de todo o Mundo. Além das lojas que faziam a venda destas rendas, também este café era um ponto de apoio de Rosa Garcia, que aí deixava parte da produção das centenas de raparigas que para ela trabalhavam. Só como apontamento, sublinhe-se a coragem, a força e a persistência desta mulher que fazia um difícil percurso de mais de 15 quilómetros a pé sujeita a intempéries ou de camioneta (quando as havia) até à

Madalena, onde apanhava o barco para o Faial carregada com a mala das rendas (que as netas ainda guardam). Diga-se ainda que era ela quem dava as linhas porque as rendeiras não tinham meios para as adquirirem e era ela, juntamente com mais duas ou três mulheres habilidosas e da sua confiança, que fazia a montagem das rosetas feitas pelas rendeiras. Não havia ninguém que fizesse uma renda por inteiro, cada uma tinha a sua especialidade, fazendo apenas uma parte do trabalho que, em seguida, passava de mão em mão até chegar ao fim. Isto significa que as



rendeiras se especializavam em certos pontos ou em certos motivos, o que rentabilizava mais o trabalho que era pago ao novelo, processo que ainda hoje se mantém. Quanto mais depressa se faz um novelo, mais se ganha. Rosa Garcia só se «aposentou» desta tarefa em 1965, e aos 92 anos ainda foi figurante no filme *Mau Tempo no Canal*. Veio a falecer em vésperas de completar 98 anos.

Por volta de 1932, Isabel Costa, nascida em 1909, assume também papel semelhante ao de Rosa Garcia e passa a percorrer toda a ilha, entusiasmando as mulheres a fazerem rendas e dando-lhes o devido escoamento, através do Faial ou por correio, para as comunidades emigrantes no Canadá e Estados Unidos da América.

Tornou-se exímia e hábil rendeira. Inventava, segundo palavras da sua neta Esméria, muitos motivos florais e ligava-os a preceito. Veio a falecer aos 72 anos, tendo antes passado o testemunho à sua filha Conceição Maciel, que continua a ser uma grande dinamizadora das rendas no Pico.

Foi graças a estas empreendedoras que a indústria das rendas se tornou a actividade feminina dominante e o único meio de ganhar dinheiro. As mulheres de S. Mateus organizavam as suas tarefas caseiras de forma a disporem do maior número possível de tempo para dedicar às rendas, roubando muitas horas ao sono e ao descanso. Os seus dias eram ocupados a tratar da casa, dos filhos e das rendas. Sendo já uma tarefa ciclópica a lide caseira, que incluía a deslocação aos poços de maré<sup>[3]</sup> por trilhos estreitíssimos e íngremes, a ida ao mato buscar lenha, a subida às pastagens, tirar leite ou fazer *a muda das vacas*, somada aos cuidados que era necessário dispensar à prole, geralmente numerosa, elas tinham ainda de arranjar tempo para transformar o mais depressa possível um novelo em delicados trabalhos de renda. Por isso, prolongavam os dias de Verão e alongavam ainda mais as noites de Inverno, com serões de muitas horas roubadas ao descanso diário.

Foi graças a esta estratégia de sobrevivência, criada pelas mulheres, que a comunidade sobreviveu, que foi possível dar assistência médica aos familiares, construir casa, comprar o pequeno barco de pesca e pôr os filhos a estudar na ilha do Faial. É ainda graças a esta actividade que muitas mulheres continuam a ser o suporte das despesas caseiras, ajudando filhos e netos nos estudos e contribuindo para uma melhoria das condições de vida.

#### NOTA

[1] Reportamo-nos ao ano de 2004.

[2] Veja-se o site <http://www.neps.ics.uminho.pt/>

[3] Um poço de maré distava poucos metros da costa, podia atingir 14-15 metros de profundidade e enchia quando a maré subia. A água era filtrada naturalmente por uma extensão de rocha e areia quando a maré se elevava lentamente. A água salobra era tirada por um balde e acarretada em canecos de madeira, de 14 litros, para uso doméstico. Descer até ao poço de maré e subir pelas veredas, com o caneco cheio, à cabeça, era um exercício de perícia e uma tarefa feminina.



Maria da Conceição Maciel, já casada e com dois filhos, sentiu-se responsável pelo trabalho que a mãe havia desenvolvido e, por isso, herdou-o e afeiçoou-se às rendas.

O facto de ter uma mercearia, pertença dos sogros, ajudou a suportar esta actividade: as pessoas entregavam-lhe rendas em troca do pão e de outros bens de primeira necessidade. Foi, portanto, uma auxiliadora no emprego da mão-de-obra feminina que, como referimos, era excessiva. Felizmente, logo a seguir às mudanças políticas e sociais do 25 de Abril de 1974 a ilha abriu-se aos visitantes, o que aumentou consideravelmente a procura deste trabalho artesanal, fazendo que Maria da Conceição transformasse uma das divisões da sua casa em lugar de exposição e venda. Nos anos 80 tinha mais de 200 mulheres em toda a ilha a trabalhar para ela.

Foi uma divulgadora das rendas nas primeiras feiras de artesanato que se fizeram no continente e nas ilhas. Agora é por gosto e pelo contacto com as pessoas que Maria da Conceição, com 80 anos, vai às feiras e persiste nesta tarefa, afirmando que só a abandona quando o físico a obrigar. Ela dedica um cuidado especial às rendas, de tal forma que guarda trabalhos das rendeiras mais velhas e vai fazendo em sua casa um autêntico repositório de memórias das rendas e das rendeiras da ilha.

Não obstante as dificuldades no incentivo a esta produção, morosa e pouco rentável, surgiram duas novas empresárias – Noélia Castro e Filomena Cardoso. A primeira faleceu em 2007, mas Filomena continua nas pegadas da coragem e persistência.

Aprendeu a fazer rendas com a mãe, aos 9 anos. Aos 12 anos emigrou com os pais para o Canadá, onde continuou a fazer rendas, talvez para amenizar a rudeza e a dificuldade da vida de emigrante porque, como diz, *fazer rendas dá uma paz de espírito muito grande*. Aos 19 anos regressou, casou e ficou a residir em S. Mateus.

Depressa percebeu que os conhecimentos de inglês trazidos do Canadá poderiam ser uma mais-valia para a sua vida profissional, mas não descurou a necessidade de aperfeiçoar o português. Foi estudar à noite e veio a profissionalizar-se como assistente de turismo, tarefa que hoje desempenha, com especial relevo nos meses de Primavera e Verão. Obviamente que a frequência deste curso fez parte de uma estratégia previamente pensada de integração de todas as suas competências numa actividade única que lhe permite dar a conhecer a sua ilha por inteiro, incluindo a actividade artesanal das rendas. É por isso que tem, anexo à sua casa, um espaço de venda que faz parte dos percursos de descoberta e conhecimento da ilha.

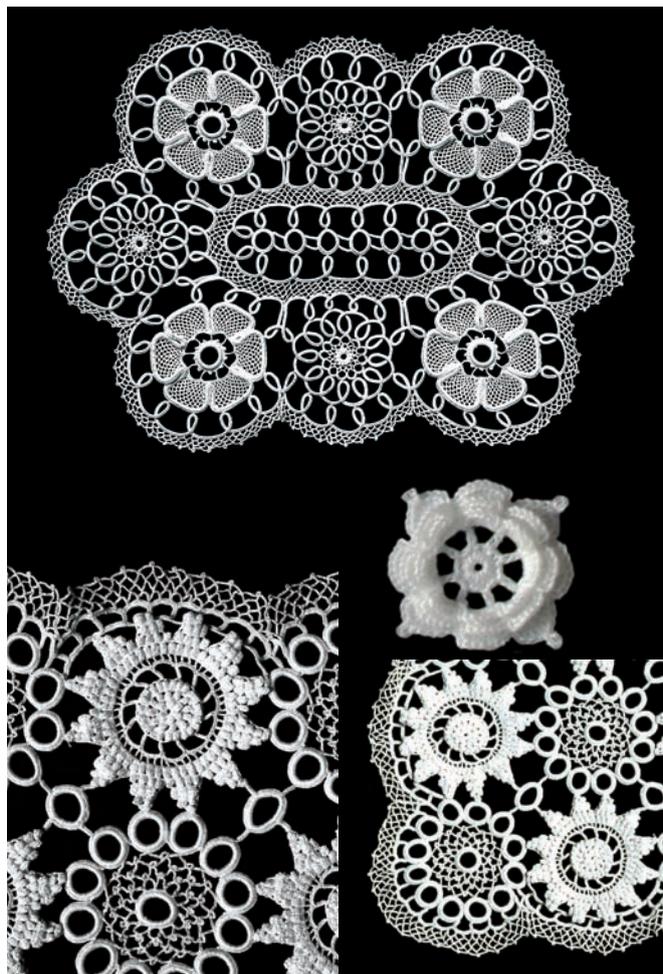
Filomena abrange, assim, várias facetas de divulgadora da ilha e das suas gentes, tarefa na qual as rendas continuam a desempenhar um papel importante. Dá trabalho a cerca de 30 mulheres com idades entre 50 e 75 anos.

### À laia de conclusão

As rendas, património e valorização da comunidade, têm hoje certificado de garantia; figuram em exposições nacionais e internacionais; apresentam-se em museus; perderam o anonimato e ganharam os nomes das mulheres que têm inventado novos motivos.

Actualmente é à coragem, persistência e entusiasmo de Conceição Maciel e Filomena que devemos a continuidade desta actividade, devidamente recriada e adaptada às circunstâncias e aos gostos actuais. Porém, deve-se homenagear toda uma comunidade feminina que tem sustentado o desenvolvimento da freguesia e contribuído para a melhoria das condições de vida, tanto a nível económico como cultural.

Deve-se, igualmente, dar relvo ao papel desempenhado pelo Centro Regional de Apoio ao Artesanato, presidido por Alexandra Andrade, na divulgação das rendas em feiras, no incentivo e apoio dado às rendeiras para a criação de novas aplicações das rendas.



### SOROPTIMIST INTERNATIONAL

candidata as RENDAS DO PICO ao Prémio para Criatividade em Meio Rural (WWSF Prize for women's creativity in rural life 2008)

Foi a Organização Internacional de Mulheres Profissionais denominada Soroptimist International (SI), através do Clube das Caldas da Rainha, que fez a candidatura das Mulheres Rendeiras da ilha do Pico ao prémio internacional de «Criatividade para Mulheres em Meio Rural» instituído pela Women's World Summit Foundation, com sede em Genebra e criada na sequência da Conferência de Pequim sobre a Mulher.

Este prémio é atribuído desde 1996 a mulheres rurais, de todo o Mundo, que tenham desenvolvido um projecto auto-sustentável utilizando a sua criatividade para alterar significativamente a sua vida e a do meio em que se inserem.

Dado que o SI tem como principal objectivo a defesa dos direitos humanos e a promoção da mulher em todo o Mundo, e dado ainda que um dos membros do clube conhecia o trabalho das rendeiras, tendo já colaborado numa publicação intitulada *RENDAS DO PICO E DO FAIAL*, editada pelo Centro Regional de Apoio ao Artesanato (CRAA-Açores), pareceu-nos que este grupo satisfaria as muitas exigências da candidatura. Por conseguinte organizou-se o dossier, com o relevante apoio do CRAA, que seguiu para a Suíça no início de Abril de 2008.

No princípio de Outubro recebemos a notícia de que as rendeiras da ilha do Pico tinham sido as únicas laureadas na Europa.

No Dia Internacional da Mulher será entregue pela segunda vez consecutiva, em Portugal, o Prémio internacional «Criatividade para Mulheres em Meio Rural», dado que o Dia Internacional da Mulher Rural, a 15 de Outubro, data sugerida pela WWSF para a entrega do prémio, se tornava inviável pela sua excessiva proximidade.

As laureadas deste prémio já foram divulgadas a nível europeu e mundial, incluindo todas as Missões das Nações Unidas, dado o objectivo deste prémio estar relacionado com os Objectivos do Milénio para o Desenvolvimento, adoptados pelas Nações Unidas.

### Sítios relevantes para o conhecimento de WWSF e do Prémio de Criatividade de Mulheres em Meio Rural

<http://www.woman.ch/home.php?lg=1>

<http://www.woman.ch/women/1-introduction.php>

[http://www.woman.ch/women/files/PressRe2008\\_an.pdf](http://www.woman.ch/women/files/PressRe2008_an.pdf)

<http://www.woman.ch/women/1-laureates.php>

<http://www.woman.ch/women/laureates08/laureates-europe-1.php>

<http://www.woman.ch/women/1-laureates07.php>

<http://www.woman.ch/women/laureates07/laureates-europe-3.php>

# Pólos de competitividade e clusters

Por: Manuel Laranja; João Carlos Mateus  
Professor no ISEG, Assessor do Coordenador da Estratégia de Lisboa  
e do Plano Tecnológico;  
Adjunto do Coordenador da Estratégia de Lisboa e do Plano Tecnológico



«A implementação em Portugal de políticas de inovação e estratégias de eficiência colectiva através da organização do território em pólos de competitividade e clusters»

A globalização e o progresso tecnológico, onde se destaca o aparecimento da sociedade da informação, estão a causar grandes alterações nos modelos competitivos tradicionais. Com efeito, a competitividade baseada apenas nos factores trabalho e capital é hoje manifestamente insuficiente. Num mundo que se caracteriza pela intensificação dos conhecimentos científicos e tecnológicos, que são essenciais quer para o desenvolvimento de novos produtos ou serviços quer para a sua produção, são as vantagens baseadas no conhecimento e nas aptidões das pessoas, bem

como nos aspectos culturais e tecnológicos, que se tornam mais importantes. A competitividade é, pois, um processo cada vez mais complexo, mais arriscado, recheado de incertezas quanto ao sucesso e, portanto, é cada vez mais um processo associado à inovação em rede, isto é, em espaços de cooperação onde seja possível organizar de forma eficaz uma nova divisão do trabalho associada à aquisição e aplicação de conhecimentos, que resulte em inovação com sucesso e, portanto, contribua para o aumento da competitividade.

#### ► A cooperação e a competitividade

A relação entre cooperação e competitividade não é nova. Já nos anos 20 Alfred Marshall se referia à ideia de pólos regionais que resultavam da concentração territorial de determinados padrões de especialização da mão-de-obra. Este conceito teve os seus seguidores como Pyke, Becattini e Sengenberger (1990), que



definiam Distritos Industriais como espaços onde as externalidades económicas e sociais resultam da aprendizagem localizada e das redes flexíveis constituídas por PME. O «meios inovadores» é igualmente um conceito com raízes em Marshall, mas apela à aprendizagem colectiva como meio de redução da incerteza e de estímulo à inovação (Aydalot, 1986). Finalmente, o termo *cluster*, amplamente difundido por Porter (1998), radica numa ideia semelhante: um *cluster* pode ser entendido como um conjunto de sectores que compõem as actividades de uma cadeia produtiva. Segundo Porter, este conjunto de sectores, pelo menos em parte, tem tendência a concentrar-se num mesmo espaço territorial, pois a proximidade a fontes de *input* ou a mercados favorece essa concentração.

No entanto, o que é perceptível é que não existem aglomerações fechadas. Face ao aumento da mobilidade e à redução de custos de comunicação e transporte que resulta da globalização, os *clusters*, ou um qualquer outro tipo de aglomeração, são cada vez mais sistemas abertos que necessitam de ter interações com outras aglomerações em outros locais, à escala global. Ao nível local a concentração justifica-se não só pela eventual redução de custos *input*, mas sobretudo pela redução de incerteza,

pela aprendizagem que promova a especialização e pela partilha de conhecimentos essenciais à evolução dinâmica das cadeias de valor. Ao nível local é como se cada um «oferecesse» o que melhor sabe fazer de modo a que o *output* final seja o mais competitivo possível.

A cooperação a nível local e entre regiões é pois fundamental num mundo globalizado e cada vez mais competitivo e pode possibilitar a *cooperation*, ou seja, a cooperação em áreas de conhecimento a montante para poder concorrer em actividades a jusante da cadeia de valor. O funcionamento em cooperação ou em rede pode, no entanto, assumir diversas formas, conforme as actividades, as áreas de actuação ou a dimensão dos agentes económicos envolvidos. Desde os mais simples «projectos conjuntos» a agrupamentos complementares, a *joint-ventures* e outras formas organizacionais mais centralizadoras ou mais celulares.

#### ► Os Pólos Tecnológicos no âmbito do Plano Tecnológico

Reconhecendo que nem sempre a cooperação entre as empresas e entre estas e os institutos públicos de apoio à tecnologia e à inovação se faz de forma automática e que existem, portanto, falhas sistémicas que se traduzem num evidente défice de economias de aglomeração na economia portuguesa, o governo, no âmbito do Plano Tecnológico, decidiu lançar um novo instrumento de intervenção pública capaz de promover a competitividade global através de parcerias para o desenvolvimento tecnológico, económico e social: os Pólos de Competitividade e Tecnologia.

Este instrumento é semelhante ao utilizado em outros países da UE (por exemplo, França, Itália, Alemanha, Irlanda, Holanda) onde a cooperação entre empresas, sistema científico e tecnológico, associações e entidades públicas, é considerada um aspecto-chave da competitividade.

*Em Portugal, os Pólos de Competitividade e Tecnologia são, portanto, parcerias para a concentração de esforços entre agentes públicos e privados, necessárias para – com base na qualificação dos recursos humanos, na tecnologia e na inovação – polarizar e mobilizar energias e para fomentar uma inteligência estratégica colectiva no domínio da competitividade a nível internacional, colmatando as falhas de coordenação e aumentando a eficácia colectiva.*

No âmbito do Plano Tecnológico, a iniciativa de dinamização dos Pólos de Competitividade e Tecnologia faz parte de um conjunto diversificado e complementar de instrumentos de política de inovação que visam o aumento da capacidade da economia portuguesa para concorrer, com base na inovação e na tecnologia, à escala global. Não só a visibilidade de parcerias de nível internacional do tipo das dos Pólos de Competitividade constitui um factor da maior importância no que respeita à atracção do investimento estrangeiro para o território português, como, em alguns casos, o desenvolvimento de nomes e marcas tecnológicas associadas a Portugal é também um factor da maior relevância para a comercialização internacional dos produtos realizados em Portugal.

Os Pólos de Competitividade e Tecnologia são, assim, um instrumento essencial para vencer os novos desafios da competitividade e para conjugar esforços e articular estratégias através de acções conjuntas de desenvolvimento da competitividade, tecnologia e inovação.

#### ► A Eficiência Colectiva no âmbito do QREN

Com o enquadramento que lhe é dado pelas políticas da Agenda do Plano Tecnológico, o Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN), através das Estratégias de Eficiência Colectiva (EEC), implementa os Pólos de Competitividade e Tecnologia.

No QREN, uma EEC «é um conjunto coerente e estrategicamente justificado de iniciativas, integradas num programa de acção que visem a inovação, a qualificação ou a modernização de um agregado de empresas com uma implantação espacial de expressão nacional, regional ou local, que fomentem, de forma estruturada, a emergência de economias de aglomeração através, nomeadamente, da cooperação e do funcionamento em rede entre as empresas e entre estas e outros actores relevantes para o desenvolvimento dos sectores a que pertencem e dos territórios em que se localizam».

As EEC podem assumir quatro tipologias, cada uma delas consistindo num programa de iniciativas coerentes e estrategicamente justificadas, integradas num programa de acção que vise promover a competitividade. Por um lado, com vista à afirmação com-

petitiva internacional de agregados organizados, existem as tipologias de «Pólos de Competitividade e Tecnologia» e os «Outros Clusters». Por outro lado, com o objectivo de serem aproveitados os recursos endógenos das regiões ou de dinâmicas urbanas, o «PROVERE – Programas de Valorização de Recursos Endógenos» e o «ARDU – Acções de Regeneração e Desenvolvimentos Urbanos». As grandes diferenças entre as duas tipologias «Pólos de Competitividade» e os «Outros Clusters» centram-se no nível de ambição e de abrangência, sendo consideradas Pólos de Competitividade e Tecnologia as candidaturas que visem ser mais globais com vista a uma liderança a nível internacional, enquanto os Clusters são assumidos por empresas e outras instituições de suporte que partilhem uma visão para a economia de um território ou de sectores inter-relacionados e para as quais a proximidade é um factor-chave no processo de inovação.

Os Pólos de Competitividade e Tecnologia (PCT) são, portanto, um instrumento de incentivo à criação de redes de inovação e traduzem-se em parcerias integradas por empresas e instituições de suporte relevantes, nomeadamente instituições de I&DT, de ensino superior e de formação profissional, que partilhem uma visão estratégica baseada em actividades inovadoras, orientadas para o desenvolvimento de projectos de elevada intensidade tecnológica e com forte orientação e visibilidade internacional.

Poderão ser reconhecidas como «Outros Clusters» as EEC que se traduzam numa estratégia e correspondente programa de acção, assumidos por empresas e outras instituições de suporte, que partilhem uma visão para a economia de um território ou de sectores inter-relacionados e para as quais a proximidade é um factor-chave no processo de inovação. As propostas de clusters deverão estar enquadradas numa estratégia de desenvolvimento para um sector e/ou território, aceite pelos principais actores. No primeiro concurso, em Outubro de 2008, foram consideradas prioritárias para a constituição e dinamização de PCT as áreas Agro-industrial, Automóvel e Mobilidade, Energia, Floresta e Madeiras, Moda, Petroquímica e Petróleo, Saúde e Tecnologias de Informação e Comunicação e Electrónica. Puderam, no entanto, ser apresentadas candidaturas noutras áreas desde que observadas as condições dos regulamentos das EEC.

Importa destacar desde já a grande receptividade que este concurso mereceu pela economia portuguesa uma vez que foi recepcionado um número significativo de candidaturas a «Pólos de Competitividade e Tecnologia» e «Outros Clusters». No total, foram recebidas 13 candidaturas a «PCT» e 19 a «Outros Clusters». Independentemente da sua escala e ambição e de abrangência, os «PCT» e os Clusters necessitaram de colocar nas suas candidaturas:

> Visão estratégica, ou seja, estar enquadrada numa estratégia global de desenvolvimento em torno de um núcleo de actividades com objectivos claros e bem definidos e com a demonstração da capacidade de os atingir.



- > **Parceria e Cooperação.** Deverão envolver, obrigatoriamente, um conjunto alargado de empresas, incluindo empresas líderes nacionais ou estrangeiras, e as instituições de suporte relevantes para a estruturação da parceria e consolidação da eficiência colectiva.
- > **Inovação e projectos de I&D.** O Programa de Acção associado à estratégia do PCT deverá prever um leque de actividades com elevado conteúdo de I&DT, inovação e conhecimento, e com forte potencial de crescimento. Os programas de acção necessitam de integrar projectos-âncora que envolvam actores pertencentes à estratégia. Deverá ainda existir uma orientação focalizada no desenvolvimento de tecnologias com forte potencial de crescimento ou no lançamento de novos produtos, na qual os actores estejam relacionados.
- > **Projecto Internacional.** Devem ter ou gerar a massa crítica necessária à respectiva projecção, favorecendo a internacionalização dos actores envolvidos, nomeadamente através da sua inserção em redes de conhecimento e/ou em cadeias de valor de base empresarial. Deverão ainda induzir a criação de condições para a atracção de Investimento Directo Estrangeiro (IDE) e estruturante.
- > **Governança** – A responsabilidade da gestão da parceria deverá ser assumida por uma associação constituída pelas empresas e as principais instituições de suporte – de I&DT, de ensino e formação etc. – sem prejuízo da integração de outras instituições, públicas ou privadas, relevantes.

As candidaturas foram analisadas por uma Comissão de Avaliação, presidida por duas personalidades independentes e de mérito reconhecido: Dr. Francisco Murteira Nabo e Prof. Luís Braga da Cruz.

De destacar que esta iniciativa poderá modificar de forma decisiva o perfil da economia portuguesa e o seu desenvolvimento económico. Este processo só terá sucesso se os agentes envolvidos (nomeadamente da sociedade civil) se consciencializarem das mais-valias deste tipo de acção e se conseguirem fomentar uma verdadeira cultura de cooperação, onde cada um contribui com o que melhor sabe fazer com vista à competitividade global. Trata-se de políticas públicas de promoção do desenvolvimento económico, com um modelo de implementação *bottom-up*, onde o essencial das iniciativas repousa nos agentes da sociedade civil e onde o objectivo é claro: cooperar para melhor competir!

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AYDALOT, P., *Milieux Innovateurs en Europe*, Economica, Paris, 1986.
- PORTER, M., «Clusters and the new economics of competition», *Harvard Business Review*, Nov./Dez., 77-90, 1998.
- PYKE, F., BECATTINI, G., SENGENBERGER, W., (eds.), *Industrial Districts and Inter-Firm Cooperation in Italy*, Geneva International Institute for Labour Studies, 1990.
- <http://www.qren.pt/>

# Crises: sabores e saberes

Por: José Vicente Ferreira  
Membro do Conselho editorial da *Dirigir*; Gestor e Docente Universitário

A crise que estamos a viver não deve ser tão importante como parece. Já repararam nos anúncios que, com imensa facilidade, nos convidam a gastar e a consumir? Ideias como «Vive o momento», «De que é que estás à espera?», «Faz o que sentes»... E que dizer da publicidade dos simpáticos cartões, esse dinheiro de plástico tão amigo, que vive connosco e nos convida a um consumo sem limites e sem responsabilidades? Tudo fácil, tudo barato e a custar uns milhões que mais tarde terão que ser pagos



ASPIRINA DA ALMA



De facto, há crises e... crises. Umas são estruturais e bem reais, outras são pessoais e outras de gosto conjuntural. Todavia, quando tudo se globaliza a dimensão pode assustar ou, pelo contrário, criar o gosto de vencer e de convencer as pessoas de que é possível fazer alguma coisa por si e pelos outros. As dificuldades aguçam o engenho e são muitas vezes as contrariedades que nos conduzem ao progresso. O gosto pelo saber e pelo conhecimento permitem conhecer os sabores da inovação. Claro que temos que combater a desconfiança e as atitudes passivas procurando fazer e fazendo fazer. Quem não sabe o que quer, fica parado à espera da última moda ou do primeiro subsídio.

A nossa história económica está cheia de manhas e de muitas situações de crise sustentadas por uma certa mentalidade de subsídio, muito ao gosto português. Impõe-se mudar e criar uma mentalidade diferente, capaz de combater os maus hábitos e as velhas rotinas. Precisamos de empresários capazes de fazerem frente às dificuldades inerentes, o que significa apostar na iniciativa e na inovação como forma de criar riqueza e emprego. Precisam-se igualmente de gestores e quadros com ética, capazes de dinamizarem as pessoas combatendo o miserabilismo e a inércia

dos acomodados que não fazem nem deixam fazer e para quem a mudança significa perigo para o situacionismo dos interesses instalados. Precisamos também de trabalhadores, esclarecidos e formados, com vontade de participarem com o seu trabalho na criação de riqueza, naturalmente sendo reconhecidos como colaboradores principais do progresso económico e a quem são dadas condições adequadas ao seu bem-estar e desenvolvimento social.

Afinal, como olhamos para as crises? Como nos posicionamos perante situações que nos incomodam? Uma pequena história permite-nos perceber algumas atitudes bem actuais que urge combater.

#### ▶ Era uma vez... um empresário

Um empresário, já com alguma idade, mantinha, com alegria e boa disposição, o seu pequeno negócio de «Sandochas e Pitéus». Como já tinha algumas dificuldades auditivas e visuais, não via muita televisão. Rádio, só como música ambiente na sua cabana. Como não tinha tempo, não lia jornais e apenas via, de passagem, as manchetes de um ou outro tablóide.

Todavia, vivia feliz e divertido criando à sua volta um ambiente agradável que era reconhecido pelos seus clientes, que se tornavam cada vez mais fiéis. A facturação era boa e crescia a bom ritmo. As suas sandochas e petiscos, de grande variedade e qualidade, ganhavam fama. A clientela também ia crescendo. O negócio corria tão bem que decidiu proceder a algumas melhorias. Resolveu melhorar as instalações, ajardinar os espaços circundantes e recrutar mais um ajudante. Começou a idealizar um projecto para o seu negócio e, neste sentido, arrendou um terreno no local e colocou um painel publicitário anunciando o desenvolvimento do seu projecto. De igual forma, pensou em melhorar as compras dos diversos ingredientes e começou a negociar com os seus fornecedores. O negócio tinha futuro e, entusiasmado com o projecto, contou ao filho as suas ideias. Como o filho cursava gestão numa universidade, convidou-o para dar uma ajuda na exploração do negócio.

O filho acorreu de imediato à sua chamada e quando percebeu as ideias do pai disse-lhe: «Mas em que mundo vives tu? Não ouves rádio? Não vês televisão? Não lês os jornais? Não entendes os comentários dos fazedores de opinião? Não percebes o que está a acontecer à tua volta neste mundo globalizado? Não entendes o que está a acontecer no mundo e na banca? Como podes pensar em investir nestas circunstâncias? Estamos no meio de uma crise económica e financeira mundial. A situação do país é terrível e tudo indica que vai piorar.»

O pai ficou petrificado. O seu projecto estava a funcionar tão bem e tinha sido, em poucos minutos, arrumado pela sabedoria do filho. Perante um discurso tão veemente, o pai pensou para si: «O meu filho, estudante de gestão numa universidade, está com certeza informado e actualizado e obviamente sabe o que diz...»

Assustado com a situação apresentada pelo filho, passou à acção. Desistiu do aluguer do terreno, despediu o ajudante e passou a encomendar aos fornecedores quantidades menores. As vendas

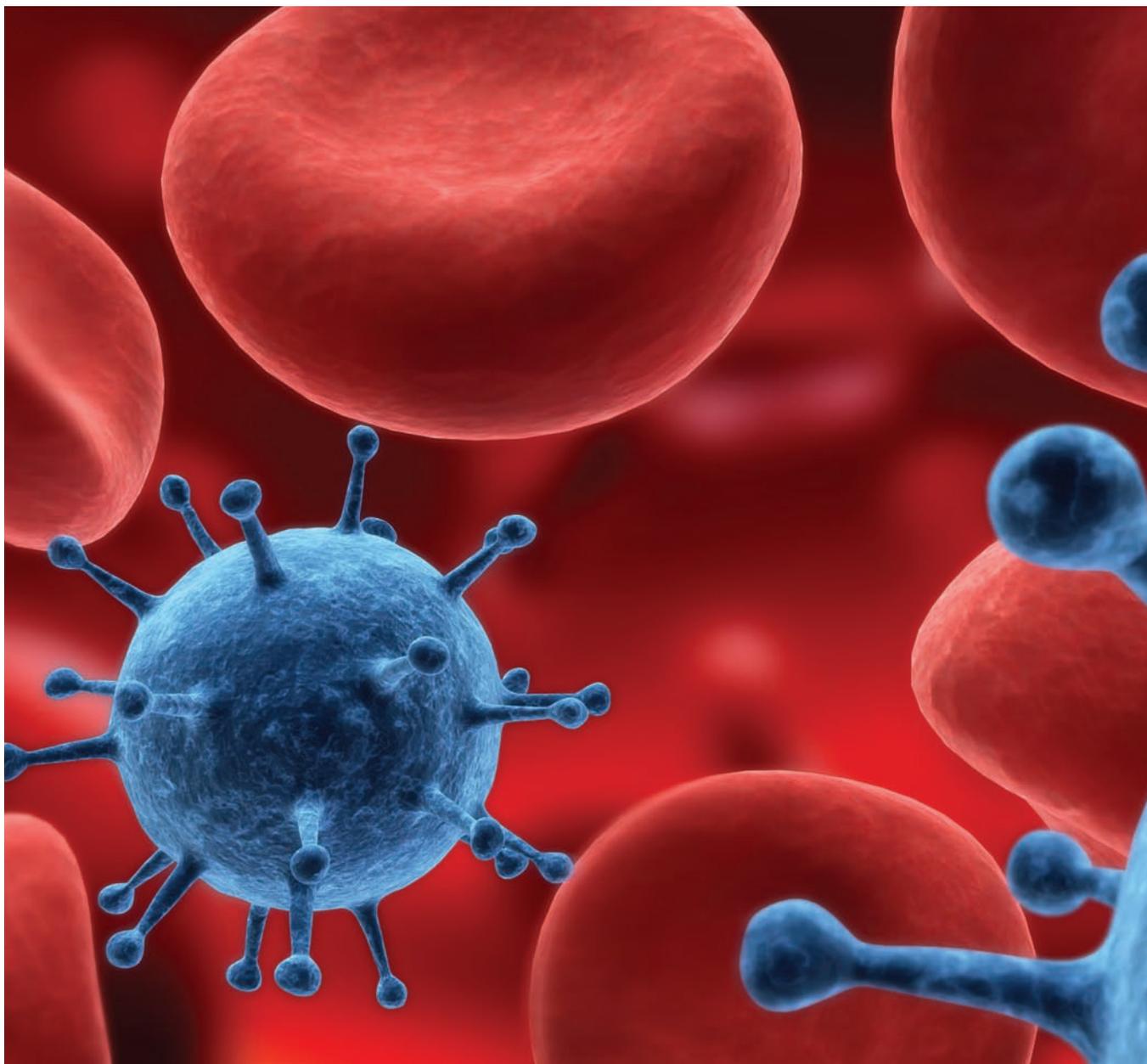


mantiveram-se por mais algum tempo. Mas como começaram a faltar ingredientes e os clientes também começaram a deixar de aparecer, pois muitas vezes os saborosos produtos já se tinham esgotado. Os clientes iam diminuindo e as vendas também. Passadas algumas semanas, telefonou ao filho e disse-lhe: «Tinhas razão. O negócio está a piorar de dia para dia. Estamos de facto a atravessar uma grande crise!»

Uma história vale o que vale. E esta só terá algum valor se o leitor tiver esboçado um sorriso de confiança ou algum comentário, de preferência incomodativo, para a sua comodidade.

Os tempos são e serão cada vez mais de incerteza e exigem mecanismos de gestão e atitudes adequadas. Conceitos como estratégia, objectivos, sistemas de informação, processos de tomada de decisão, sistemas de acompanhamento e avaliação da *performance* e mudança de comportamentos vão ser vitais para quem quiser sobreviver e garantir o futuro, apesar de todas as incertezas.

A única certeza conhecida é que o amanhã será diferente... e, por isso mesmo, terão que ser diferentes os modos de encarar a vida, a sociedade, o Mundo e, principalmente, a política e a economia.



# Recessão

## - o vírus mutante da economia

Por: J. M. Marques Apolinário  
Economista; Membro do Conselho Editorial da *Dirigir*

▶ O país entrou em recessão – anunciaram recentemente as autoridades portuguesas, reconhecendo que os indicadores nacionais apontam para uma quebra continuada na actividade económica. O investimento cai, as exportações abrandam, a produção decresce, o desemprego dispara.

O agravamento do clima económico do nosso país acompanha o cenário das principais economias internacionais. Dos Estados Unidos ao Japão, do Canadá à Rússia, passando por toda a Europa, a crise agiganta-se, parecendo até que alguém derrubou as peças do dominó.

Independentemente das causas que as possam determinar, a história mostra que as recessões constituem um fenómeno recorrente e parecem claramente ter a ver com a própria natureza do sistema económico. Por mais terríveis que sejam para as suas vítimas, as crises parecem fazer parte do próprio processo de evolução da economia e, nesse sentido, se alguma certeza existe a respeito de recessões é que um dia virão.

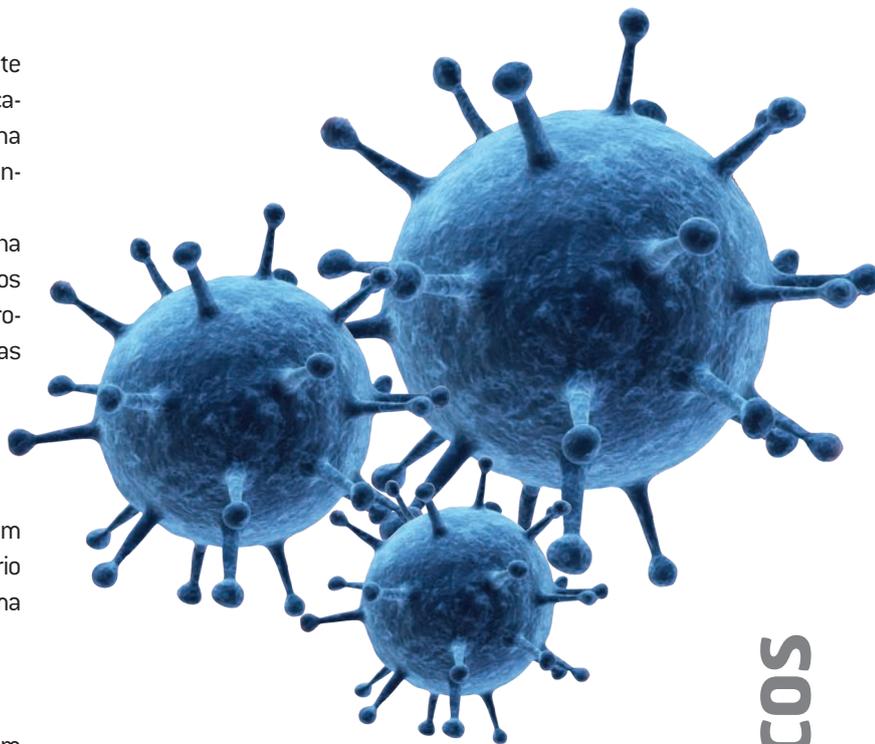
#### ▶ **A economia desenvolve-se por ciclos**

Efectivamente, quando olhamos a evolução económica de um país, bem como a situação actual de vários Estados do Mundo, deparam-se-nos perturbações cíclicas, que se traduzem por fases de afastamento em relação a uma linha contínua e regular de progresso. Uma vez é a crise económica que refreia a actividade, manifestando-se por tendência dos preços para baixar, produção das empresas a diminuir, desemprego a avolumar-se, rendimentos e consumos em queda ou estagnação. Outras vezes verificam-se os fenómenos contrários, de expansão ou prosperidade, caracterizados por ascensão dos preços, salários e lucros, aumento do volume de emprego, euforia nas produções e negócios, consumos e rendimentos em bom ritmo progressivo.

Como entender, com os mercados a funcionar normalmente, esta alternância de expansão e retracção?

Aventam-se hipóteses acerca da natureza e regularidade desses ciclos, ao mesmo tempo que se lhes tem procurado explicação em termos científicos; e, a par de autores que consideram as crises económicas fundamentalmente evitáveis, há outros que nelas fazem radicar a essência do próprio progresso económico. O mercado, apesar da sua extraordinária capacidade de gerar eficiência – dizem estes –, não é capaz de eliminar a instabilidade. Por outras palavras: a instabilidade é inerente ao próprio processo evolutivo da economia.

No passado recente, as crises têm sido menos violentas do que nos anos 30 do século xx ou noutros períodos anteriores. Contudo, nem mesmo um melhor conhecimento dos mecanismos da macroeconomia permitiu acabar com essas flutuações cíclicas. Não obstante, os períodos de expansão mais do que compensam as crises. Olhando para a evolução tendencial numa perspectiva de décadas, a melhoria é notória.



#### ▶ **As quatro fases do ciclo**

Um dos principais problemas do nosso tempo reside, pois, na profunda e recorrente instabilidade da economia. O desenvolvimento, que tantos ganhos materiais tem trazido, parece assim ter um reverso: as condições económicas nunca permanecem estáveis durante muito tempo seguido. A um período de prosperidade pode seguir-se a crise. A expansão económica pode abrir caminho à recessão. O Produto Interno Bruto (PIB), o emprego e os rendimentos reais podem sofrer uma quebra. A inflação e os lucros diminuem e muitos trabalhadores podem ver-se sem emprego.

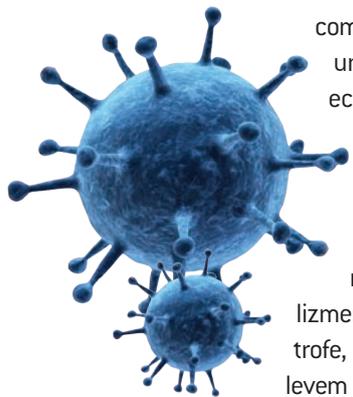
Depois de a recessão ter atingido o ponto mais baixo poderá, provavelmente, começar a recuperação. A expansão pode ser lenta ou rápida, incompleta ou com uma pujança tal que conduza a um crescimento explosivo. A nova prosperidade pode, ao fim de certo tempo, redundar num período de inflação e de especulação rápida e voraz, ao que se seguirá, mais tarde ou mais cedo, nova recessão.

Isto é, depois da expansão vem a recessão, com os pontos de inflexão – ponto baixo e ponto alto – ligando as duas fases.

#### ▶ **Depressão, o falhanço total do sistema**

Se bem que possa haver semelhanças, nunca se verificaram dois ciclos económicos exactamente iguais. Uma das dissemelhanças está desde logo no grau de gravidade; obviamente, algumas recessões são mais profundas do que outras.

Quando uma recessão atinge um grau de gravidade extrema, a nomenclatura corrente da Economia dá-lhe o nome de depressão. Neste caso, pior do que um retrocesso no desenvolvimento,



como nos ciclos económicos, o que se verifica é uma paragem de parte significativa da actividade económica.

Trata-se de um fenómeno raro, que se relaciona não com uma particular imperfeição do sistema económico nem com a verificação de um qualquer problema do seu funcionamento, mas sim com o falhanço total do sistema. Felizmente, tal só é possível em casos limite de catástrofe, guerra ou de grave conflitualidade social, que levem os agentes económicos a perder totalmente a confiança nos mecanismos de mercado.

Nesses casos, perante a drástica redução de transacções, todo o complexo sistema de trocas comerciais e financeiras pode desmoronar-se.

No século xx, verificaram-se vários casos de depressão, mas a mais famosa, a mais longa, a mais vasta e a mais destruidora foi, sem dúvida, a Grande Depressão de 1929-1933. Devido à situação económica, social e política muito particular da época, após o *crash* da Bolsa de Nova Iorque em Outubro de 1929, a desconfiança generalizada impediu o sistema de mercado de funcionar correctamente. A economia entrou em depressão. Foi ela que motivou a investigação que ensinou à teoria económica a lidar com as recessões.

► **Será possível evitar as crises?**

O tema dos ciclos económicos é um dos tópicos mais estudados, mais discutidos e mais polémicos da Economia. Mas hoje, ao fim de mais de um século de investigações, de análise e de controvérsias, e oito décadas após a Grande Depressão, a verdade é que pouco se avançou. Conhecer as causas dos ciclos económicos, prever o momento da sua verificação, obviar aos seus efeitos, é ainda uma tarefa que se encontra para além da capacidade da ciência. Ninguém sabe ao certo as razões por que, num determinado momento, a recessão dispara. Ninguém sabe qual a forma específica de cada recessão ou se existem regularidades nelas. De certo modo, é como se um vírus causador de pestes avassaladoras, que há muito parecera erradicado, a determinada altura ressurgisse na forma mutante, resistente a todas as profilaxias. Tanto assim que, quando se consulta o catálogo das teorias sobre ciclos económicos, encontramos facilmente dúzias delas. Mas se a ciência não conseguiu, nem é provável que venha a conseguir, compreender e dominar a incerteza dos ciclos económicos, ela aprendeu muito sobre a forma de enfrentar algumas perturbações mais graves da economia. Um dos principais sucessos da análise económica foi exactamente o domínio do fenómeno da depressão. A Grande Depressão de 1929-1933 esteve muito perto de destruir o capitalismo e a democracia. Mas os ensinamentos de Keynes levaram a Economia a compreender a situações extremas de

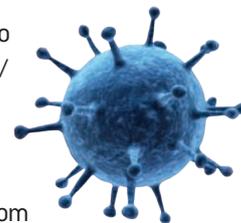
depressão e a combater os seus efeitos. Ultrapassada a depressão e já no pós-guerra, seguiu-se uma fase prolongada de crescimento sustentado no mundo industrializado durante a qual as recessões eram curtas e moderadas, e as recuperações vigorosas e duradouras. Em fins dos anos 60, os países desenvolvidos haviam permanecido tanto tempo sem recessão que se chegou a admitir que as recessões tinham acabado de vez.

Suposições demasiado optimistas. Os anos 70 viriam a ser a década da «estagflação», combinação de estagnação e inflação; e às duas crises energéticas de 73 e de 79 seguiram-se as piores recessões desde os anos 30. Mesmo assim, nos anos 90 ressurgia o optimismo. À medida que caía o desemprego e as cotações das Bolsas pareciam subir descontroladamente, novamente os líderes proclamavam que de facto havíamos entrado numa era de prosperidade contínua. Nada garantia que o futuro estaria livre de retrocessos ocasionais; mas julgava-se de novo que os dias das recessões realmente graves, para não falar das depressões mundiais, pertenciam ao passado.

Novo engano. No fim dos anos 90, várias economias, principalmente da Ásia e do Japão, enfrentaram quedas na actividade económica que revelam semelhanças sinistras com a Grande Depressão. Novamente, como nos anos 30, a crise irrompeu em tempo de bonança, quando os líderes prometiam a prosperidade contínua.

O que estes exemplos nos ensinam é que, apesar do que se aprendeu, as flutuações e ciclos económicos ainda são um fenómeno muito complexo e desconhecido. O ciclo económico selvagem que se abateu sobre o capitalismo durante o século xix e primeira metade do século xx, esse foi domesticado. Mas não é ainda um cão de se trazer ao colo.

Por isso, voltando à pergunta se as crises são evitáveis, responderemos com Samuelson/Nordhaus: «Considera-se actualmente que as recessões são fundamentalmente evitáveis, tal como acontece com os desastres de avião e ao contrário do que se passa com os ciclones. Mas, da mesma forma que ainda não conseguimos eliminar os desastres aéreos, não é provável que tenhamos conhecimentos ou capacidade para acabar com as recessões. O perigo não desapareceu. As forças que originam as recessões continuam presentes e estão apenas à espera do sinal que as desencadeie.»



#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

*Economia*, Samuelson/Nordhaus, Mc Grau Hill, 12.ª edição.

*Uma Nova Recessão?* Paul Krugman, Editora Campus, 2.ª edição.

*55 Perguntas sobre a Economia do Nosso Tempo*, J. César das Neves, Difusão Cultural.

## Disse sobre gestão

«Grandes realizações são possíveis quando se dá importância aos pequenos começos.»

**Lao -Tsé**

«O tempo é um recurso escasso.  
É insubstituível e irreversível.»

**Jonh Adair**

«O homem de bem exige tudo de si próprio;  
o homem medíocre espera tudo dos  
outros.»

**Confúcio**

«Sorte é o que acontece quando  
capacidade se encontra com  
oportunidade.»

**Sêneca**

# RADAR GLOBAL



## BÚSSOLA GEOECONÓMICA

# Água: entre a ameaça geopolítica e as oportunidades de negócios

Por: Pedro Mendes Santos – Investigador em Estratégia & Inteligência Competitiva

Em 1995, o então vice-presidente do Banco Mundial, Ismail Serageldin, diria sem entrelinhas possíveis: «As guerras do século XXI terão a água como motivo de disputa.» Mais de dois terços dos principais rios do Mundo atravessam mais do que um país e existem 263 bacias fluviais transfronteiriças. A água doce representa apenas cerca de 2% do total de recursos hídricos no Mundo, e infelizmente o processo de aquecimento global promete aumentar a escassez do precioso líquido nos caudais dos rios, nas nascentes e nos aquíferos.

Com isto prevê-se um agravar dos problemas ligados à chamada segurança global, tendo em conta uma das características intrínsecas à água: o facto de ser vital para a vida humana e de ser um *commoditie* multiusos por excelência. O «ouro azul» constitui, efectivamente, um tema transversal por natureza, abrangendo diversos sectores económicos que representam todo um novo leque de novas necessidades para as próximas duas décadas. Por sua vez, estas representam todo um rosário de oportunidades de nichos de mercado para empresas e *start-ups* portuguesas de forte pendor tecnológico.

Foi consciente desta transversalidade do tema da água que o Fórum Económico Mundial trouxe para discussão, no encontro de Davos deste ano, um documento identificando oito componentes da economia mundial para as quais a água pode constituir uma ameaça ou uma oportunidade. São eles: alimentação e agricultura, energia, comércio, estabilidade económica nacional, cidades, pessoas sem água e canalizações, negócios e sector financeiro.



Em todos estes campos de acção serão necessários durante os próximos 20 anos conhecimento tecnológico e inovação em termos de soluções para a segurança de abastecimento de água, bem como dispositivos financeiros eficazes e capazes de darem resposta a projectos empresariais ambiciosos numa área onde Portugal pode jogar uma cartada importante. É que considerando as particularidades geográficas da Península Ibérica – coexistência entre lagos recursos de água doce e de água salgada, por um lado, e de zonas tendencialmente áridas no Sul (Alentejo, Algarve, Estremadura, Andaluzia e Comunidade Valenciana) por outro – induzimos que a jangada de pedra outrora propalada pela prosa de José Saramago parece apresentar condições privilegiadas na

Europa para constituir um laboratório de implementação de soluções tecnológicas no âmbito do *water business*.

Não seria por isso de descartar a ideia da criação, na medida das possibilidades processuais, de verdadeiros *clusters* regionais da água transfronteiriços entre Portugal e Espanha e, porque não, envolvendo os nossos «vizinhos» mediterrânicos em Marrocos. Trata-se, na verdade, de mais um exemplo de caso crítico, onde um tema quente e emergente da geopolítica internacional pode constituir uma oportunidade para a transição da economia portuguesa para uma verdadeira economia do conhecimento, através de uma coligação entre os trunfos geográficos e o seu capital intelectual.

**PARA SABER MAIS:**

<http://www.unesco.org/water/wwap/index.shtml> – Site oficial do Programa Mundial de Avaliação dos Recursos Hídricos, da Unesco

[http://fr.wikipedia.org/wiki/G%C3%A9opolitique\\_de\\_l%27eau](http://fr.wikipedia.org/wiki/G%C3%A9opolitique_de_l%27eau) – Artigo na Wikipédia sobre o tema da Geopolítica da Água & Recursos Hídricos

<http://www.weforum.org/pdf/water/WaterInitiativeFutureWaterNeeds.pdf> – Relatório prospectivo sobre o tema dos recursos hídricos para discussão no encontro anual de Davos 2009, do Fórum Económico Mundial)



# KNOWLEDGE TRACKER

## Inovar na crise

Por: Ruben Eiras – Investigador em capital intelectual e autor do blogue <http://capitalintelectual.tv>

Crise, em mandarim, a língua oficial da China, lê-se *wei-dji*. É um conceito constituído por duas palavras, a saber: *wei* é «perigo» e *dji* é «oportunidade». E é isso mesmo que os empreendedores neste momento enfrentam: serem erradicados do mercado ou sobreviverem com talento. A crise é um momento de mudança de paradigma que, se for bem interpretado, pode constituir uma oportunidade única para entrar em segmentos de actividade antes fechados e ganhar quota de mercado. Mas para que tal aconteça é preciso saber inovar com recursos limitados. Aqui vão seis «dicas» que ensinam como o fazer:

**1. Planeie por cenários e reduza o desperdício nos processos**

Faça uma previsão de dois a três anos e avalie as prováveis alterações e os resultados que serão gerados a partir da crise financeira. Isso irá ajudá-lo a identificar novas ideias e oportunidades. Prime pela eficiência nos processos, reduzindo o desperdício de tempo e de recursos.

# RADAR GLOBAL

## 2. Redobre o foco nas necessidades do cliente

Os clientes têm sempre problemas a resolver, mesmo numa recessão. No limite, as condições económicas actuais induzem o cliente a decidir muitas vezes só com base no preço. Portanto, tem de investir tempo aprendendo com os seus principais clientes, identificar quais as prioridades que mudaram e rapidamente realinhar o seu modelo de negócio para satisfazer as suas necessidades. Repensar o seu negócio começa com o cliente, ajudando-o a conter os seus custos.

## 3. Purgue a sua carteira de inovações

Livre-se de alguns dos projectos de longo prazo mais arriscados, ou excessivamente amplos, e redistribua os fundos para apoiar as iniciativas promissoras com horizontes temporais mais curtos. Foque-se nos projectos com maior potencial.

## 4. Olhe para as oportunidades de baixo custo para testar novas ideias

Falhar rápido e barato. «Construir, testar e aprender – mais barato» é a montra que os inovadores devem seguir.

## 5. Abrace a inovação aberta

Procure oportunidades para além das paredes da sua empresa para continuar a actividade de I&D e inovação, mas a um custo e risco menores. Você pode fazer isso pelo acesso a talento de I&D de baixo custo em países como a China, a Índia e a Europa Oriental. Parcerias com outras empresas que fornecem produtos e serviços complementares é outra forma de repartir custos e riscos, mantendo a sua I&D numa fase de desaceleração económica.

## 6. Procure formas criativas para prolongar o ciclo de vida dos produtos

Considere adicionar serviços de valor acrescentado para os seus produtos, ideias e formas de proporcionar novas experiências ao seu cliente. Pense em termos de outras utilizações para os produtos já existentes. Se os seus clientes sabem que os seus produtos proporcionam uma maior utilidade do que os dos seus concorrentes, será mais provável que o seu negócio ganhe. Procure melhorias incrementais nos seus produtos que podem aumentar significativamente o seu valor a um custo adicional mínimo. Por fim, lance um novo olhar para algumas das melhorias incrementais ou dos projectos de I&D que arquivou antes da crise porque o momento de mercado não era o mais adequado. Alguns podem fazer um óptimo trabalho para responder às actuais necessidades dos clientes.



### CRIE E CONSULTE BANCOS DE IDEIAS

Uma das grandes vantagens da Internet 2.0 é o acesso a informação e conhecimento construídos de forma interactiva. Uma das ferramentas muito úteis são os bancos de ideias, repositórios de novas ideias e conceitos de negócio que poderão ajudá-lo a melhorar produtos e processos. Aqui ficam alguns *links* para explorar:

[http://en.wikipedia.org/wiki/Ideas\\_banks](http://en.wikipedia.org/wiki/Ideas_banks)

<http://www.globalideasbank.org/site/home/>

<http://worldbenefit.case.edu/innovation/>



# Sobreviver à crise com um orçamento apertado

Por: DECO PROTESTE

Do empréstimo da casa ao carro, supermercado ou telecomunicações, alivie as contas da família sem prescindir de conforto no dia-a-dia. Faça um escrutínio rigoroso às despesas e poupe dezenas de euros no fim do mês

Sucedem-se os prenúncios de mais um ano difícil. A palavra crise propaga-se nos *media*, em casa e na rua, deixando antever a necessidade de poupança e consumo racional. Se em 2008 esticar a corda já se revelou uma tarefa hercúlea para muitas famílias, gerir o orçamento mensal sem mais dores de cabeça requer planeamento, comparar a oferta e fazer escolhas informadas. Há várias frentes de ataque: comece por refrear o consumo e gaste apenas naquilo que realmente precisa.

## ► De olho na Euribor

Para a maioria dos portugueses, o crédito à habitação é a despesa mais pesada na carteira. Nalguns casos, a evolução das taxas de juro transforma a casa de sonho num fardo incomportável. Mas as consecutivas descidas da taxa de referência do Banco Central Europeu e da Euribor podem dar alguma folga. Se, ainda assim, gostaria que a prestação fosse menor, tem duas possibilidades: renegociar o *spread* com o banco ou pedir um alargamento do prazo. Porém, a última implica pagar mais juros até ao final do crédito. Caso tenha poupado algum dinheiro, a amortização parcial é a melhor estratégia.

Se, além da casa, tem outros empréstimos, considere a consolidação, ou seja, juntar duas ou mais dívidas numa só. Em regra, como o crédito à habitação tem o prazo mais longo e a taxa de juro mais baixa, compensa associar-lhe os restantes, por exem-

## ► desenvolvimento pessoal

plo do carro e móveis. A prestação única será inferior à soma das várias mensalidades anteriores e pode atingir uma redução de 50%. Mas, tal como na extensão do prazo, o volume total de juros sobe. Afinal, está a pagar o carro a 30 ou 40 anos. Prepare-se ainda para pagar os custos com a amortização antecipada dos outros créditos. Descubra se lhe compensa consolidar no simulador da DECO PROTESTE ([www.deco.proteste.pt](http://www.deco.proteste.pt)).

A descida de preços no mercado imobiliário pode aliciar alguns consumidores a comprarem a primeira ou a segunda casa. Se para isso precisa de financiamento, pondere bem antes de avançar. Avalie a sua situação financeira e faça alguns cálculos: o total das dívidas com o imóvel e carro, por exemplo, não deve ultrapassar 35% do rendimento mensal líquido. Convém ainda prever uma boa quantia para dar como entrada. Os bancos têm limitado as condições de acesso ao crédito. Além disso, oferecem melhores taxas de juro para quem precisa de menos de 80% do valor do imóvel. Dirija-se a vários bancos, peça simulações, questione os custos iniciais (como despesas de avaliação ou comissão de abertura) e preste atenção à TAE (Taxa Anual Efectiva). Só este indicador permite comparar propostas para montantes e prazos idênticos, pois reflecte a totalidade de encargos a suportar.

### SOBREENDIVIDAMENTO: ULTRAPASSE OS EXCESSOS

Banalizou-se o recurso ao crédito para pagar a casa, o carro, as férias ou o computador. Com os bancos a publicitarem juros baixos e prestações suaves, muitos portugueses endividaram-se mais do que a sua capacidade financeira o permitia e contraíram vários empréstimos em simultâneo. A agravar, situações inesperadas, como o desemprego, divórcio, doença, morte ou invalidez de um membro da família, dificultam o pagamento atempado das prestações. Se está numa situação de sobreendividamento e não consegue renegociar os créditos com o banco, recorra aos Gabinetes de Apoio ao Sobreendividado da DECO. Em 2008 ajudaram cerca de 9000 famílias. Existem em Lisboa e nas delegações regionais do Porto, Coimbra, Santarém, Évora, Viana do Castelo e Faro. Servem de mediadores junto das instituições de crédito, propondo a renegociação das dívidas, mas também analisam o orçamento da família e indicam formas de controlar os gastos. Antes de assinar um empréstimo, use o simulador da DECO PROTESTE ([www.deco.proteste.pt](http://www.deco.proteste.pt)) para saber se o orçamento suporta mais encargos.

### ► Comunicar sem restrições

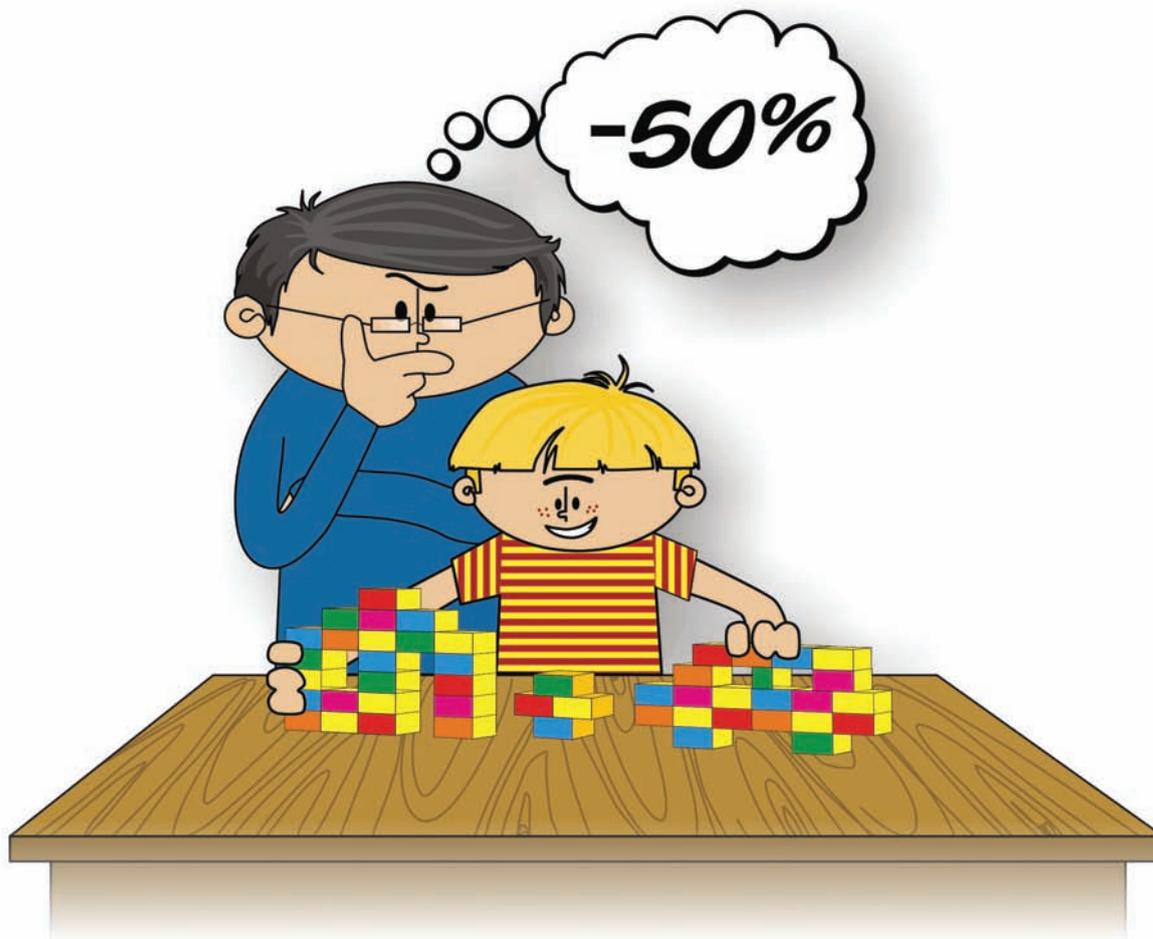
Ter televisão, telefone e, por vezes, Internet em casa representa mais uma renda para muitas famílias. Os tarifários triplos, também conhecidos por *triple play*, são uma opção mais barata do que contratar os serviços em separado, mas só interessam se realmente precisar dos três. Além da redução do custo reúne, numa única factura, todas as mensalidades e a resolução de problemas é feita com um só interlocutor. Em contrapartida, uma falha no fornecimento pode privá-lo dos três serviços.

Dada a variedade de tarifas, escolha com atenção. Pondere a quantidade de canais pretendidos, o uso que faz da Net e o seu perfil de chamadas. Verifique as operadoras disponíveis na sua zona de residência e compare preços. Se lhe propuserem promoções, leia com atenção as condições para se certificar de que são vantajosas. Por vezes os descontos só se aplicam a uma ou duas mensalidades. Resultado: o valor que à partida parecia atractivo pode revelar-se superior ao da operadora concorrente. Além da mensalidade, pode haver outros encargos. Para evitar surpresas, informe-se dos custos associados. Por exemplo, algumas operadoras cobram quase 100 euros pela instalação e activação.

Se tiver algum problema, telefone para a assistência a partir da rede fixa, em regra grátis ou ao preço de uma chamada local. Evite ligar do telemóvel pois o preço é mais elevado e, se possível, envie um *e-mail*. Preste atenção aos contratos de fidelização de vários meses: é obrigado a continuar na operadora sob pena de pagar dezenas de euros se desistir. A DECO recebe inúmeras reclamações por causa do serviço de apoio ao cliente ser mau e caro, da activação demorada dos serviços e de informações erradas na angariação de novos clientes sem indicar, por exemplo, a existência de períodos de permanência mínimos.

Para escolher o fornecedor de Internet mais barato ou a tarifa de telemóvel mais adequada ao seu perfil, recorra aos simuladores no portal [www.deco.proteste.pt](http://www.deco.proteste.pt).





### ► **Todas as compras no carrinho**

Encher a despensa é uma das tarefas semanais ou mensais que não podemos evitar e absorve boa parte do orçamento familiar. Sem ser preciso cortar nas compras, pode deixar menos dinheiro no supermercado.

Mantenha-se informado e leia os folhetos promocionais dos estabelecimentos mais perto de si. Antes de sair, faça uma lista do que precisa e siga-a à risca. Faça as compras com tempo para poder comparar marcas e preços, e com o estômago cheio. Se tiver fome, será tentado a comprar bens de que não necessita.

Certifique-se de que as promoções valem mesmo a pena e que vai precisar do produto dentro do prazo. Alguns deterioram-se com o tempo e outros só entram em promoção próximo do fim do prazo de validade. As embalagens maiores são geralmente mais baratas, mas nem sempre. Compare o preço do produto ao quilo ou ao litro. Caso a embalagem maior compense, certifique-se de que o seu consumo será feito num período aceitável de utilização. Por exemplo, os detergentes para a roupa perdem eficácia após dois a quatro meses.

Recicle os sacos de plástico e térmicos para evitar comprá-los nas superfícies que não os fornecem. Quando puder, faça as

compras em estabelecimentos diferentes. Quando a marca não é importante, as lojas de desconto, como o Lidl e o Minipreço, são mais vantajosas. Já os produtos de marca são normalmente mais económicos nas grandes superfícies. Para frescos, por exemplo carne, peixe, fruta e legumes, as lojas da especialidade têm, por norma, preços mais interessantes do que os hiper e supermercados. Às vezes, para poupar basta atravessar a rua. O último estudo da DECO provou que há grandes diferenças de preço na mesma localidade. No Porto, por exemplo, se preferir o Pingo Doce da Rua Sá da Bandeira ao Modelo Bonjour do Centro Comercial Via Catarina, poupa mais de 510 euros por ano.

### ► **Poupe 130 euros na factura de energia**

Todos podemos contribuir para uma maior eficiência energética com pequenas acções quotidianas. Reduzir a factura está nas suas mãos. Por exemplo, com lâmpadas fluorescentes poupa mais de 80% de energia em relação às incandescentes. No final de vida da lâmpada, poupou até 100 euros em electricidade.

Não deixar o televisor e o leitor de DVD em *stand-by*, reduzir o tempo de secagem da máquina em 10 minutos, lavar a roupa a 40º em vez de 60º, usar o programa económico da máquina da



loja e desligar 25% da iluminação da casa, por exemplo, podem render-lhe 80 euros num ano por reduzir em 20% o consumo eléctrico.

Contratar a potência certa do contador e optar pela tarifa bi-horária também favorece a carteira. Numa família com um consumo de 3500 kWh e potência contratada de 3,45 kWh, transitar 40% do consumo normal para as horas de vazio permite poupar 50 euros anuais.

#### ► Investir sem riscos

Para gerir o património ou fazer crescer o montante que poupa do ordenado, precisa de saber como e onde aplicar o dinheiro de forma eficaz. A tarefa não é fácil, pois existem inúmeras aplicações aparentemente muito atractivas. Além disso, o momento é de grande instabilidade e a volatilidade dos mercados aumenta os riscos para quem investe. Seja prudente e diversifique o investimento. É essencial escolher os produtos adequados ao seu perfil de risco e capital disponível. No portal financeiro [\[testepoupanca.pt\]\(http://testepoupanca.pt\) pode consultar a análise dos especialistas e conhecer as melhores oportunidades de investimento. Todos os meses analisam os novos produtos lançados pelos bancos, bem como os depósitos já existentes, cerca de 150 acções e mais de 500 fundos.](http://www.pro-</a></p>
</div>
<div data-bbox=)

Para ter o dinheiro sempre à mão, prefira aplicações de capital garantido como os depósitos a prazo. Os certificados de aforro também são uma opção, mas de momento menos rentável. Nos depósitos, pode escolher o prazo consoante as suas necessidades, por exemplo 1, 3, 6 ou 12 meses. O juro mantém-se constante, mas não espere grandes rendimentos: a taxa média para um investimento de 5000 euros a um ano num depósito é, actualmente, de 1,8%, sendo a melhor oferta de 3,5%.

A longo prazo, as acções são mais rentáveis. O seu rendimento pode provir dos dividendos ou da valorização da empresa em Bolsa. Porém, devido à incerteza dos mercados, para já não é aconselhável comprar fundos mais expostos a acções nem a títulos do sector financeiro.



# Lançamento do Projecto Vita em Portugal

> A parceria europeia do projecto *VITA – Virtual learning for the management of successful SMEs* – promovida pela Escola Superior de Educação/Instituto Politécnico de Beja realizou a primeira reunião de projecto, nos dias 13 e 14 de Fevereiro, em Beja.

Equipas de investigação oriundas da Roménia (Bucharest Chamber of Commerce), Áustria (bitmedia e-Learning solution GmbH & Co KG), Finlândia (Hyvinkää-Riihimäki Vocational Adult Education Centre), Grécia (IDEC S.A.) e Itália (Dida Network Srl.) vão estar representadas, participando na discussão do plano de actividades a desenvolver durante os próximos dois anos de projecto, sob a coordenação científica da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.

O projecto VITA, co-financiado pela Comissão Europeia no âmbito do Programa de Aprendizagem ao Longo da Vida, sustenta-se numa abordagem inovadora à aprendizagem e à prática do empreendedorismo e da gestão empresarial aplicada às pequenas e médias empresas (PME).

Partindo de resultados atingidos em experiências de aprendizagem com recurso à Web 2.0., o projecto irá desenvolver um sistema de aprendizagem, simulação e aplicação de competências de gestão de empresas através da plataforma *Second Life*.

Estes objectivos concretizar-se-ão através das seguintes fases:

> Definição de um perfil europeu de competências de gestão do empreendedor em contexto de PME, com base na análise conjunta das necessidades de gestores e seus colaboradores.

- > Definição de cursos, abordagens pedagógicas e de instrumentos de avaliação que respondam às necessidades identificadas, adaptadas às características de um ambiente de aprendizagem em *campus* virtual e sustentadas nos resultados dos diversos projectos de transferência.
- > Concepção de um ambiente de aprendizagem virtual 3D em *Second Life*, onde os formandos participarão em experiências colaborativas e terão oportunidade de testar as suas competências num contexto de aplicação seguro, através da criação e gestão de uma PME virtual.
- > Certificação dos e-formandos através dos sistemas EQF e ECVET e de outros sistemas nacionais de qualificação.

O projecto permitirá a adultos empreendedores e aos empregadores das PME adaptarem as suas estratégias e processos de gestão aos desafios do contexto europeu através de uma formação especializada e interactiva. Além disso, os participantes reforçarão as suas competências ao nível da empregabilidade, da mobilidade e da consciência intercultural em áreas transversais para o sucesso profissional.

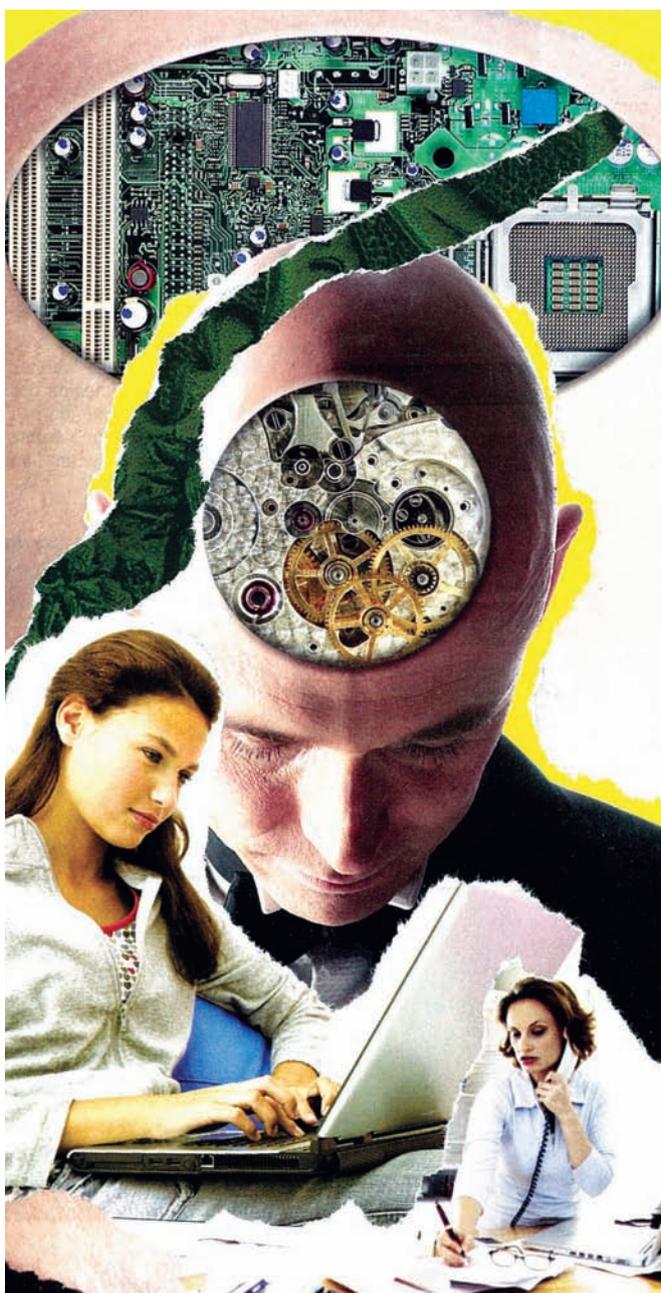
Para mais informações, contacte: Clara Rodrigues [cnrodrigues@eseb.ipbeja.pt](mailto:cnrodrigues@eseb.ipbeja.pt) [Instituto Politécnico de Beja] e Leonel Morgado [leonelm@utad.pt](mailto:leonelm@utad.pt) [Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro].

TOME NOTA



# Resiliência: atributo valioso que permite lidar e ultrapassar as dificuldades

Por: Teresa Escoval  
Responsável e Consultora da I.D.O



Vamos necessitar de reforçar muito este atributo durante 2009, uma vez que temos de combater o «Gigante Adamastor» de forma a conseguirmos passar o «cabo das Tormentas», como foi dito pelo primeiro-ministro.

Assim sendo, não podemos, no meu entender, adoptar uma postura de vítimas ou ignorar a situação sob pena de sucumbirmos no final. É nossa missão intuir, antecipar e assumir, tornando-nos agentes transformadores proactivos

Temos, pois, de construir a diferença! Mas como se consegue desenvolver esta capacidade a que se apelida de resiliência?

Sabe-se que as características da personalidade como a auto-estima, autonomia, orientação social positiva, nível de actividade elevado, reflexão, habilidade cognitiva, sentido elevado do seu valor, vontade, capacidade de programar e executar acções sobre o desenvolvimento e futuro pessoal, participam na resiliência. Também os factores familiares como a coesão familiar e o suporte afectivo e os extrafamiliares que resultam dos sistemas de apoio externos da comunidade, isto é, da vizinhança e escola, reforçam esta capacidade.

A resiliência é, então, uma característica positiva presente no indivíduo, que o ajuda a superar as dificuldades e a adaptar-se às circunstâncias mais adversas ao longo da sua existência, podendo ser desenvolvida ao longo de toda a vida.

Não existe uma fórmula mágica para nos transformarmos em resilientes mas, como já percebemos, há três factores muito importantes que incrementam a resiliência:

- > O aumento da auto-estima, do autoconceito e da autoconfiança.
- > A rede social que nos rodeia.
- > A capacidade de descobrir o sentido da própria vida.

As pessoas que possuem uma maior capacidade para a resiliência têm características comuns: inteligência, capacidade de reflexão, autonomia, capacidade de relacionamento e de iniciativa, humor, criatividade, sentido ético, flexibilidade e integridade, entre outras. Então, o profissional resiliente tem a capacidade de promover as mudanças necessárias para atingir os seus objectivos e os da empresa; manter as competências e habilidades, mesmo diante das dificuldades, antecipar crises, prever e preparar-se para elas; ter firmeza e propósito e manter a integridade. O profissional resiliente conhece bem o mercado e detecta os sinais de oportunidades frente a mudanças ou dificuldades. É cumpridor e consegue promover mudanças estratégicas e entender o seu valor. É o protagonista e agente das mudanças no mercado.

Também importa salientar que o profissional resiliente sabe partilhar com a equipa os seus objectivos, anseios, problemas, crises e/ou contrariedades, uma vez que tem a capacidade de ver e tratar

cada profissional à sua volta como um ser pensante e inteligente, capaz de o ajudar a ultrapassar e a superar cada obstáculo encontrado, fazendo de cada obstáculo um desafio. Com muita vontade de vencer e optimismo, de forma realista, conduz e promove a integração entre a equipa, realizando um diagnóstico do problema vivido e fazendo uma auto-avaliação onde vai pontuar as causas e consequências do mesmo, o que lhe permitirá tomar iniciativas em tempo hábil e visualizar soluções. Contudo, tendo sempre o cuidado de fazer deste momento de reflexão/diagnóstico um somatório de forças em prol da concretização do esperado.

Perante a exigência do mercado é um facto notório que hoje, cada profissional, se quiser sobreviver numa dada empresa, deverá ser um intra-empendedor, tendo como uma das características marcantes a resiliência. Por outro lado, é de se esperar que as empresas optem cada vez mais por integrarem nos seus quadros funcionários resilientes, uma vez que através destes alcançarão



## ► desenvolvimento pessoal

o desenvolvimento, bem como o crescimento organizacional que esperam obter. Logo, numa empresa que possua muitos colaboradores resilientes há, certamente, muita organização, qualidade e rigor. Por isso é que existem organizações bem sucedidas e outras destinadas ao fracasso. A diferença entre elas reside na qualidade da «organização humana», isto é, na maneira como as pessoas se organizam ao redor das estratégias, como se relacionam entre si e com o mercado, como aprendem em grupo, como utilizam as suas energias e conhecimentos na condução do negócio.

Efectivamente, são as pessoas que escrevem as estratégias, que desenham e implementam os processos, que geram as soluções. São elas que lidam com as contrariedades do dia-a-dia dos negócios e se conseguem livrar delas.

O departamento de RH tem um papel fundamental neste contexto, desde o desenho até à implementação das estratégias. Contratar pessoas certas, para o lugar certo, criar uma atmosfera estimulante e administrar as complexas relações entre as pessoas são atribuições básicas deste departamento. No entanto, a maior contribuição que a área de RH pode dar é a eliminação das barreiras entre as áreas funcionais.

A comunicação livre de barreiras assegura a sinergia de todos os envolvidos na empresa (empregados, clientes e fornecedores). Além disso, permite atingir uma maior velocidade na execução dos processos, na solução dos problemas e, em última instância, na implementação das estratégias de negócio, especialmente quando é imprescindível extrair energia e paixão do grupo para vencer desafios e superar resultados.

Outra contribuição importante do departamento de RH é propiciar à organização e autoconhecimento. Isto significa conhecer cada

colaborador, as suas habilidades, os seus talentos, os seus interesses, as suas expectativas e a sua forma de interacção com o grupo. Significa também reconhecer cada grupo como um organismo vivo, com inteligência e dinâmica própria. Uma cultura que valoriza a transparência nas relações e a comunicação sem barreiras fortalece e acelera este processo de autoconhecimento.

A empresa tem de ter consciência que cada colaborador funciona com um *software* próprio e distinto dos demais. Cada um de nós possui (consciente ou inconscientemente) uma «agenda pessoal» repleta de fantasias, interesses, medos e desejos, e é com base nessa «agenda» que modelamos o nosso comportamento e tomamos as nossas decisões. Enquanto indivíduos, quanto mais conhecermos as nossas «agendas» mais assertivos seremos nas nossas interacções com o grupo e, através do grupo, com a própria organização. Não podemos, então, desperdiçar o nosso capital intelectual e emocional.

Organizem, pois, as vossas «agendas», lutem pelos vossos sonhos, melhorem a vossa capacidade de resiliência. Não se esqueçam de que ainda que possamos errar e improvisar não nos podemos dar ao luxo de esperar até amanhã para começar a viver e lutar por uma vida melhor. Temos de acreditar que somos capazes de vencer as dificuldades que o 2009 (e pelo menos o ano seguinte) nos colocará!

Defendo que o desafio do nosso País não passa pela dimensão, mas por desafiar princípios estabelecidos como dogmas, que limitam a criatividade e provocam a perda de confiança em nós mesmos e no futuro. Por acreditar que a chama que nos anima é essencial para arriscarmos, termino citando Saint Exupéry: «Ainda que os teus passos pareçam inúteis, vai abrindo caminhos, como a água que desce cantando da montanha. Outros te seguirão...»

# DIRIGIR

a revista para chefias e quadros

## CORREIO DOS LEITORES

Porque queremos, cada vez mais, corresponder às expectativas dos nossos leitores, decidimos retomar e incluir na revista a rubrica «Correio dos Leitores». Envie-nos as suas impressões, dê-nos sugestões e escreva-nos!

[www.dirigir.pt](http://www.dirigir.pt)  
Porque a sua opinião conta!

# Observatório eco-inovação

Por: Ruben Eiras – investigador em capital intelectual e inovação no Centro de Administração e Políticas Públicas do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade Técnica de Lisboa. Autor do blogue <http://capitalintelectual.tv>



## Monitor eco-inovação

### TENDÊNCIA EM FOCO 1: REDES INTELIGENTES DE ENERGIA

#### A era do *negawatt*

A Rede Inteligente de Energia traz à prática o conceito do *negawatt*, a noção de que a forma mais barata de electricidade é o *watt* de electricidade que nunca é usado. Uma Rede Inteligente de Energia permite comunicações bidireccionais, colaborativas, e interações entre os operadores eléctricos e os consumidores. Os operadores eléctricos poderão seleccionar a quantidade de electricidade que fornecem e os consumidores poderão ajustar a electricidade que utilizam para tirar partido das condições de preço de mercado. Este processo, que se chama resposta pela procura, emprega contadores inteligentes que providenciam preços em tempo real aos clientes, o que incentiva os consumidores a reduzirem a utilização de electricidade durante os grandes picos de produção.

**Saber mais em** <http://www.strategy-business.com/li/leadingideas/li00091?gko=b00a6>

#### Rede Inteligente de Energia (Smart Grid): o que é?

Este relatório explica o que será um dos projectos mais emblemáticos da próxima década: a criação de uma rede inteligente de energia, ou seja, uma Internet de electricidade em que os consumidores poderão fazer *uploads* e *downloads* de energia, por exemplo. O relatório explica quais as melhorias a fazer na rede eléctrica, bem como as tecnologias que será necessário implementar.

**Ler em** <http://feeds.feedburner.com/~r/Greenbuzz/~3/507802577/the-smart-grid-an-introduction>

#### Investimentos nas Redes Inteligentes de Energia

Neste artigo é possível saber que tipo de investimentos são necessários realizar para criar uma rede inteligente de energia, a rentabilidade que poderá ser gerada e os desafios a ultrapassar a nível da infra-estrutura.

<http://feeds.feedburner.com/~r/eacfeed/~3/501133606/806>

### TENDÊNCIA EM FOCO 2: PRODUÇÃO DE ENERGIA COM BASE EM RESÍDUOS

#### Gasificar resíduos para produzir energia

Uma central de gasificação de resíduos para geração de energia irá ser construída no Reino Unido. Será capaz de produzir 9 MW de electricidade e 32, 8 MW de energia térmica. O processo de gasificação irá ser utilizado para converter lixo não reutilizável em energia. O tempo de construção será de dois anos.

**Ler em** <http://www.RenewableEnergyWorld.com/rea/news/story?id=54204&src=rss>

#### Geração de energia limpa a partir de resíduos

Em 2007 os EUA produziram 254 milhões de toneladas de lixo sólido. Várias cidades americanas estão a implementar soluções que permitem gerar electricidade, produzir bioetanol e calor através de diversas tecnologias que transformam resíduos em aplicações energéticas, com retornos financeiros para os municípios.

**Ler em** <http://www.RenewableEnergyWorld.com/rea/news/story?id=54148&src=rss>

#### Metano dos esgotos para gerar electricidade

Um sistema energético que é capaz de converter o biogás dos esgotos para electricidade e calor é a mais recente aposta no Reino Unido nas soluções de resíduos para energia. Depois de um período de testes de quatro meses, o sistema demonstrou viabilidade económica e técnica. A primeira parte do sistema consiste num filtro de purificação de biogás que separa o enxofre, substâncias malcheirosas e outras impurezas. A seguir, o biogás é transformado em hidrogénio através de uma tecnologia específica. O sistema produz 20 KW de energia eléctrica e 25 kW de energia térmica.

# Banco de ideias verdes



## *Lean Manufacturing and Energy*

Utilizar as técnicas de *Lean Production* – criadas nas linhas de montagem da Toyota –, as quais têm como objectivo a eliminação do desperdício no processo produtivo, para alcançar a eficiência energética é o objectivo deste *toolkit* de conhecimento que pode ser descarregado neste *link*: <http://www.leonardo-energy.org/drupal/node/4036>

## Jazigos produzem energia eléctrica

Os jazigos de um cemitério em Espanha estão a fornecer energia eléctrica à cidade de Santa Coloma de Gramenet. À falta de espaços planos e soalheiros, esta urbe dos arredores de Barcelona instalou painéis solares no cemitério local.

**Ler em** <http://energiasrenovaveis.wordpress.com/008/11/25/jazigos-produzem-energia-electrica/>

## Portugal estuda criação de distritos agro-energéticos

Facilitar a organização de toda a cadeia bioenergética para a produção sustentável de energia através da biomassa nas áreas rurais é o objectivo do projecto europeu Rural E. Evolution, que tem a duração de 30 meses. A iniciativa visa a exploração do potencial das parcerias público-privadas para o desenvolvimento das zonas rurais na Europa, através da criação de distritos agro-energéticos. **Ler em** <http://energiasrenovaveis.wordpress.com/2008/10/16/portugal-estuda-criacao-de-distritos-agro-energeticos/>

## Três ideias para construção sustentável

Um aquecedor solar de água de baixo custo, um aquecedor de água e climatizador a gás natural e um monitor *web-based* de electricidade, gás natural, água e estado climático são três tecnologias de construção sustentável que podem ser consultadas aqui: [http://energypriorities.com/entries/2008/11/top\\_3\\_green\\_products.php](http://energypriorities.com/entries/2008/11/top_3_green_products.php)



Por: Nuno Gama de Oliveira Pinto – Professor e Investigador Universitário (Ph. D.); Conferencista e Consultor da Comissão Europeia (Team Europe)

#### ► Comissão Europeia Autoriza Ajudas de Estado às PME

A Comissão Europeia decidiu autorizar o regime português de ajudas de Estado (até 500 mil euros) às pequenas e médias empresas que se encontram em dificuldades devido à actual crise económica. «A medida irá contribuir para atenuar as dificuldades das empresas em Portugal afectadas pela conjuntura actual, acautelando as situações de distorção desproporcionada na concorrência», sublinhou a comissária europeia responsável pela Concorrência, Neelie Kroes. Portugal é o terceiro Estado-membro da União Europeia, depois da Alemanha e da França, a ver o seu regime de ajudas ser aprovado por Bruxelas.

#### ► Desemprego Aumenta na União Europeia

O desemprego deverá atingir 20 milhões de pessoas na União Europeia nos próximos dois anos, mais três milhões do que actualmente, salientou o comissário europeu responsável pelo Emprego, Assuntos Sociais e Igualdade de Oportunidades. «O pico da taxa de desemprego vai acontecer dentro de dois anos, quando haverá mais três milhões de desempregados do que agora», afirmou em Paris Vladimír Spidla durante uma mesa redonda promovida pela organização patronal Business Europe.

#### ► Crise Económica Deixa Portugueses Apreensivos

Os Portugueses são os europeus que se manifestaram mais apreensivos com a situação económica na Europa – considerada positiva por apenas 11% dos inquiridos –, assim como a que se vive a nível mundial (7%), revela um estudo divulgado recentemente pela Comissão Europeia.

Apenas um em cada dez portugueses considera boa a situação económica que se vive no continente europeu, o valor mais baixo entre os 27 Estados-membros da União Europeia, onde a média obtida se situa nos 33%.

#### ► Novas Regras Alfandegárias mais Flexíveis

As novas disposições alfandegárias para as importações de produtos *duty free* na União Europeia passaram a ser mais flexíveis para quem entra em território comunitário proveniente de países terceiros. As novas regras aplicam-se a mercadorias transportadas pelos passageiros na própria bagagem pessoal, sem carácter comercial, e cujo valor pecuniário máximo passou de 175 para 430 euros, no caso de viagens aéreas e marítimas, e 300 euros para viagens por meios terrestres.

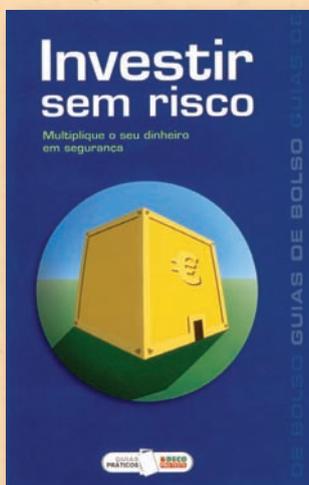
#### ► Comissão Europeia Apoia Projecto Ferroviário de Alta Velocidade

A Comissão Europeia confirmou a atribuição a Portugal de um financiamento de 383,38 milhões de euros para o projecto ferroviário de alta velocidade. Bruxelas confirma, assim, as verbas avançadas em Novembro de 2007, aquando da divulgação preliminar da Comissão sobre o programa das Redes Transeuropeias de Transportes para o período compreendido entre 2007 e 2013. O investimento global previsto para o projecto ferroviário de alta velocidade português ascende a 8,2 mil milhões de euros.

#### ► Número de Emergência Único em Vigor em Todos os Países da União Europeia

O número de emergência único europeu (112) já pode ser utilizado em todos os Estados-membros da União Europeia, anunciou a Comissão Europeia depois de confirmar que tanto a Bulgária, como a Roménia, também já introduziram nos seus países esta linha de socorro.

# Livros a Ler



## INVESTIR SEM RISCO. MULTIPLIQUE O SEU DINHEIRO EM SEGURANÇA

Dos portugueses que investem as suas poupanças, a maioria opta por produtos sem risco como depósitos a prazo, seguros de capitalização ou certificados de aforro. Num momento de instabilidade dos mercados, esta tendência agrava-se. Além disso, escolher e gerir investimentos não é fácil.

Assim, se tem algumas poupanças de lado e quer rentabilizá-las da melhor forma e com garantia de recuperar o dinheiro investido, a leitura deste guia é ideal para si. Nele encontra os principais critérios para fazer as aplicações financeiras mais adequadas, explicações úteis para decodificar os anúncios publicitários dos bancos e dicas para comparar vários produtos.

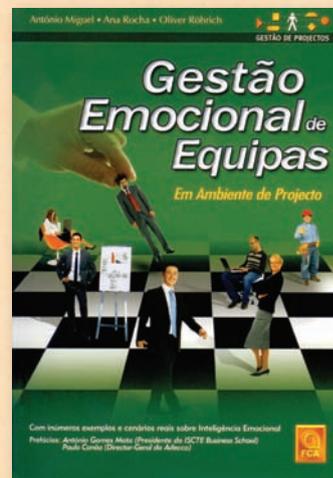
### Ficha Técnica

Título: *Investir sem Risco*

Autor: DECO PROTESTE

Editor: DECO PROTESTE, Editores, Lda.

N.º de páginas: 128



## GESTÃO EMOCIONAL DE EQUIPAS EM AMBIENTE DE PROJECTO

Actualmente, a eficácia da gestão de equipas não depende exclusivamente das características inatas do gestor nem da boa utilização de técnicas quantitativas. O que distingue um bom gestor de equipas são factores de ordem emocional e comportamental. Os domínios da comunicação, gestão do tempo, gestão de conflitos, motivação, gestão do *stress*, *coaching* e *teambuilding* são pontos fulcrais para gerir uma equipa para alcançar objectivos. Contudo, todos estes domínios são falíveis caso não exista ou escasseie a dimensão da Inteligência Emocional ao gestor de equipas.

O autoconhecimento e o autocontrolo do gestor de equipas geram, na sua equipa, comportamentos mais positivos. Tais comportamentos podem traduzir-se em confiança, entreajuda, motivação e forte orientação para os objectivos tendencialmente mais desafiantes e ambiciosos.

Este livro analisa a gestão das emoções no ambiente de trabalho, em geral, e no ambiente das equipas de projecto, em particular. Contém muitos exemplos e casos reais ilustrativos, bem como questionários de auto-avaliação destinados a ajudar quem lidera equipas a consciencializar-se e a melhorar o seu desempenho.

Destina-se a todos aqueles que têm responsabilidade na gestão de equipas em ambiente organizacional, a todos os profissionais de Recursos Humanos, bem como a estudantes e docentes do ensino superior.

### Ficha Técnica

Título: *Gestão Emocional de Equipas em Ambiente de Projecto*

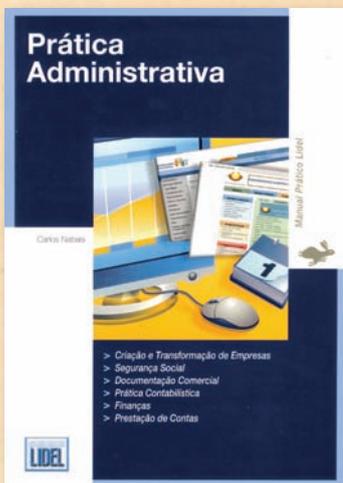
Autores: António Miguel, Ana Rocha, Oliver Röhrich

Editora: FCA – Editora de Informática

Colecção: Gestão de Projectos

N.º de Páginas: 270

À venda nas livrarias



## PRÁTICA ADMINISTRATIVA

Este livro proporciona uma visão essencialmente prática da realidade administrativa no meio empresarial e económico. Estruturado em lições, para uma melhor compreensão das matérias, aborda, entre outros, os seguintes temas: criação de empresas, noções gerais de Direito, documentação comercial, actividade notarial, funções das conservatórias e as relações da empresa com o fisco, a Segurança Social e o Instituto do Emprego e Formação Profissional.

Ao longo do livro são resolvidas questões que foram colocadas ao autor durante a sua prática de ensino e apresentados e preenchidos diversos documentos comerciais e modelos das finanças e das conservatórias relacionadas com situações do nosso dia-a-dia. A última lição é dedicada à informatização da actividade administrativa através da realização de várias actividades em *Excel* e em *Access*.

É um livro de especial interesse para todos os profissionais com funções administrativas, bem como para os cursos de formação profissional de secretariado, técnicos administrativos, gestão pública ou contabilidade, sem esquecer os alunos do 12.º ano do curso de Economia e Gestão que realizam as mais variadas tarefas no âmbito da Área de Projectos.

### Ficha Técnica

Título: *Prática Administrativa*

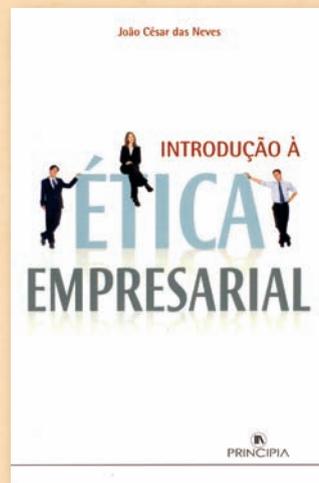
Autor: Carlos Nabais

Editora: Lidel – Edições Técnicas, Lda

Colecção: Manual Prático Lidel

N.º de Páginas: 326

À venda nas livrarias



## INTRODUÇÃO À ÉTICA EMPRESARIAL

Responder à pergunta «como ser ético» no meio empresarial é o propósito deste livro. Não se trata de uma descrição de tipos de comportamento, de regras de conduta, de casos práticos. Isso faz-se noutros locais, como códigos deontológicos ou colecções de descrições éticas. Nesta obra pretende-se fundamentar uma atitude básica, uma orientação de existência que suporta os juízos e as decisões da vida. Quer ser bom, é essa a finalidade a que aponta este livro.

A primeira parte, intitulada «Enquadramento Valorativo», trata da ética em geral e traça uma história estilizada da evolução da ética na sociedade ocidental, abordando com mais pormenor o sistema de São Tomás de Aquino. Um terceiro capítulo sobre «Problemas de Ética Económica» termina a secção.

A segunda parte, «Ética Empresarial», dedica-se ao estudo concreto do assunto deste livro. Após uma secção introdutória, apresenta-se uma sistematização dos problemas concretos da vida das empresas em seis grandes temas.

A terceira e última parte trata da «Ética na Sociedade Moderna».

A inclusão de inúmeras «histórias éticas» e de diversos anexos, além de sugestões de leituras, sites e temas para discussão, ajuda a enquadrar as questões e a reflectir sobre as temáticas abordadas.

### Ficha Técnica

Título: *Introdução à Ética Empresarial*

Autor: João César das Neves

Editora: Principia Editora, Lda.

N.º de Páginas: 574

À venda nas livrarias

# Índice dos artigos publicados do n.º 101 ao n.º 104

TEMA	AUTOR	DIRIGIR Nº	PÁGINA
<b>DESENVOLVIMENTO PESSOAL</b>			
Persistir na mudança. Um risco calculado...	Alice Cardoso	101	49
Viver além das posses: o crédito em Portugal	Alice Cardoso	102	53
O teletrabalho e a cultura portuguesa	Neuza Ribeiro e Marinús Pires de Lima	103	53
Vender a alma à empresa	Celso Pais	104	46
Os sonhos que José sonha	José Silvestre Ribeiro	104	54
<b>DESTAQUE</b>			
Comunicação organizacional. Um instrumento para a gestão	Paulo Pereira de Almeida	101	3
A estratégia de marketing na pequena empresa	J. M. Marques Apolinário	101	8
O que faz o valor das coisas	Helena Lopes	102	3
Criar e inovar: a via do valor sustentável	Sérgio Pinheiro e Ruben Eiras	103	3
Como gerir a criatividade	Carlos Barbosa de Oliveira	103	8
Flexibilidade e adaptabilidade – que sobreposições	Helena Lopes	104	3
Sabe o que aí vem?	J. M. Marques Apolinário	104	7
Converter conhecimento em valor	Luísa Falcão	104	11
Liderança, adaptabilidade e flexibilidade	João Palmeiro	104	13
<b>GESTÃO</b>			
Identidade e imagem corporativa	Ana Teresa Penim	101	19
Fundamentos da comunicação empresarial	Carlos Barbosa de Oliveira	101	24
PME: novos e maiores desafios	Glória Rebelo	101	33
Os Portugueses são produtivos ou não?	Teresa Escoval	101	38
Serviço ao cliente: o <i>jocker</i> das pequenas empresas	J. M. Marques Apolinário	102	18
Globalização – um conceito antigo?!	Julius Von Ingelheim	102	22
O primeiro dia num novo emprego	José Bencaleiro	102	26
Os gestores também afiam o lápis	Rodolfo Begonha	102	29
A criação de valor na perspectiva do cliente	Carlos Barbosa de Oliveira	102	38
Tempos de mudança: o caos e a gestão	J. M. Marques Apolinário	103	21
Gestão da criatividade e inovação de projectos nas empresas	Teresa Valente	103	25
<i>Turnover</i> – um mal necessário?	José Coelho Martins	103	29
A economia portuguesa e terciarização	Paulo Pereira de Almeida	103	34

TEMA	AUTOR	DIRIGIR Nº	PÁGINA
<b>GESTÃO (continuação)</b>			
Ser gestor de uma empresa equipa	Celso Pais	103	37
A importância da gestão e retenção do conhecimento PME e Economic Intelligence: planear o futuro, dominar a complexidade	Teresa Escoval	103	44
Um dilema criativo: gerir competências ou gerir pela competência	Glória Rebelo	103	47
Sector Ferroviário: cooperação empresarial apoia o desenvolvimento dos RH	Paulo Pereira de Almeida	104	24
Encare a estratégia como revolução	Alfredo Silva	104	30
Notas sobre o assédio moral no Código do Trabalho	Teresa Escoval	104	34
	Glória Rebelo	104	36
<b>HISTÓRIA E CULTURA</b>			
Sobreviver, conviver... viver	João Godinho Soares	101	13
Da defesa do consumidor e seus direitos	Carlos Barbosa de Oliveira	102	11
Criatividade: de loucura a ciência	Carlos Barbosa de Oliveira	103	16
Evolução das relações laborais	Carlos Barbosa de Oliveira	104	16
Negociação colectiva – o caso Dinamarca	Hugo Paulo	104	22
<b>QUIOSQUE DE NOVIDADES</b>			
Breves Livros Euroflash Observatório Eco-Inovação	Nuno Gama de Oliveira Pinto Ruben Eiras	101,102,103,104	Últimas Págs.
<b>RADAR GLOBAL</b>			
Bússola Geoeconómica: Fundos soberanos: um aríete apontado ao Ocidente	Pedro Filipe Santos	101	42
Knowledge Tracker: Wikipédia: a construção democrática do conhecimento	Ruben Eiras	101	43
Bússola Geoeconómica: 2008: a ano do nascimento da «diáspora portuguesa inteligente»	Pedro Filipe Santos	102	50
Knowledge Tracker: a era da Open Innovation	Ruben Eiras	102	51

Índice dos artigos publicados do n.º 101 ao n.º 104 - *continuação*

TEMA	AUTOR	DIRIGIR Nº	PÁGINA
<b>RADAR GLOBAL (continuação)</b>			
Bússola Geoeconómica: «Allez France»: o parceiro estratégico inesperado	Pedro Filipe Santos	103	49
Knowledge Tracker: três vias para acelerar a inovação na economia	Ruben Eiras	103	51
Bússola Geoeconómica: três receitas para fazer face à turbulência internacional	Pedro Filipe Santos	104	43
Knowledge Tracker: os negócios da neurociência	Ruben Eiras	104	44
<b>SABIA QUE...</b>			
Novas regras no mercado de conteúdos	Nuno Gama de Oliveira Pinto	101	7
Serviços de comunicações móveis a bordo dos aviões	Nuno Gama de Oliveira Pinto	102	7
União Europeia apresenta Agenda Social Renovada	Nuno Gama de Oliveira Pinto	103	33
Novo regulamento flexibiliza auxílios estatais	Nuno Gama de Oliveira Pinto	104	6
<b>SEPARATA</b>			
Como se constrói a imagem de uma empresa ou produto	Joaquim Vicente Rodrigues, Nuno Abreu	101	
Manual de atendimento e serviço ao cliente	Ana Penim	102	
Organização de um evento profissional criativo	Ana Penim	103	
O profissional camaleão	Ana Penim	104	
<b>TEMAS PRÁTICOS DE GESTÃO</b>			
Como reagir aos preços da concorrência	J. M. Marques Apolinário	101	44
O essencial sobre... função comercial	J. M. Marques Apolinário	102	47
Inovação – um fenómeno de múltiplas facetas	J. M. Marques Apolinário	104	40
<b>TOME NOTA</b>			
Novos mercados e desafios organizacionais	Nuno Gama de Oliveira Pinto	101	30
Nova rede europeia de apoio às PME	Nuno Gama de Oliveira Pinto	102	28
Novas medidas de apoio para as PME	Nuno Gama de Oliveira Pinto	103	15
Desemprego aumenta com crise financeira mundial	Nuno Gama de Oliveira Pinto	104	33

Centro de Contacto

**808 200 670**

Dias úteis - 9:00/17:00

iniciativa  
**EMPREGO 2009**

O Emprego Primeiro

## Sr(a). Empresário(a), sabia que...

**paga menos 3 pontos  
percentuais de taxa  
social única**

relativa a trabalhadores  
com 45 ou mais anos,  
em micro e pequenas empresas?

**pode receber 2.000€,  
acrescidos de  
dois anos de isenção  
de taxa social única**

quando contratar, sem termo,  
jovens ou desempregados?

**paga só metade da taxa  
social única**

quando contratar, a termo,  
desempregados com  
55 ou mais anos?

**desenvolve novas áreas  
de actuação e aposta  
na inovação**

ao promover Estágios  
Profissionais para jovens?

**investe na reconversão  
da estrutura produtiva  
da sua organização**

ao promover  
Estágios Qualificação-Emprego  
para desempregados  
com novas qualificações?

Conheça estas e outras medidas de apoio ao emprego em:

**[www.emprego2009.gov.pt](http://www.emprego2009.gov.pt)**



UNIAO EUROPEIA  
Fundo Social Europeu



GOVERNO DA REPUBLICA  
PORTUGUESA



GOVERNO DA REPUBLICA  
PORTUGUESA



GOVERNO DA REPUBLICA  
PORTUGUESA



GOVERNO DA REPUBLICA  
PORTUGUESA



GOVERNO DA REPUBLICA  
PORTUGUESA



GOVERNO DA REPUBLICA  
PORTUGUESA

Co-financiado pelo Fundo Social Europeu

# A outra forma de ler a DIRIGIR



paulo buchinho © 2007

visite-nos em:

[www.iefp.pt](http://www.iefp.pt)