REVISTA PARA CHEFIAS

DIRIGIR

22

JANEIRO
FEVEREIRO 92

200.00

ISSN: 0871-7354

EDUCAÇÃO AMBIENTAL PARA UM DESENVOLVIMENTO GLOBAL

PLANEAMENTO ESTRATÉGICO E RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA

SER UMA EMPRESA VERDE

SEPARATA: CARTA EUROPEIA DE SAÚDE E AMBIENTE

INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

APG
ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA
DOS GESTORES E TÉCNICOS
DOS RECURSOS HUMANOS
pessoal
Nº 52 • 3ª Série • Revista Bimestral
NOV./DEZ. 1991
DOSSIER ESPECIAL:
Recrutamento

SUMÁRIO

EDITORIAL

EDITORIAL ... José Cardim 2

DESTAQUE

O PLANEAMENTO ESTRATÉGICO E A RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA ... Luís Pessoa 3
EDUCAÇÃO AMBIENTAL PARA O DESENVOLVIMENTO GLOBAL ... José de Almeida Fernandes 9
SABIA QUE... ... 14
RECICLAR RESÍDUOS INDUSTRIAIS ... Madalena Avillez 15

FORMAÇÃO

ABRUNHEIRA & LOURENÇO, LDA. ... Isabel Lúcio 19
SABIA QUE... ... 23

GESTÃO

SER UMA EMPRESA VERDE ... Madalena Avillez 25
CONSCIÊNCIA EMPRESARIAL ECOLÓGICA OU «BUSINESS AS USUAL»? ... Amigos da Terra 29
INDICADORES DE GESTÃO ... Luís Cardim 31
DISSE SOBRE GESTÃO ... 34
SABIA QUE... ... 35

HISTÓRIA E CULTURA

OS PRINCÍPIOS DO FUNCIONAMENTO BUROCRÁTICO ... Elvira Pereira, Fernando Casqueira 36

SEGURANÇA

SEGURANÇA DOS BRINQUEDOS ... Isabel Delgado 40

HUMOR

CARTA DE UM LEITOR «ANGUSTIADO» ... 42

ECONOMIA

A ASSEMBLEIA GERAL ANUAL (A Prestação de Contas) ... Pedro Queiroz de Barros 43

MOTIVAÇÃO

SETE ANOS DE PASTOR JACOB SERVIA ... 48

NEGÓCIOS

UM NEGÓCIO POR UM OFÍCIO... PORQUE NÃO? ... J. Marques Apolinário 49

AMBIENTE

POLUIÇÃO DO AR ... João Fernandes P. Gomes 55
O PAPEL RECICLADO ECONOMIZA ENERGIA E PROTEGE O AMBIENTE ... Paul Johan de Graauw 59

INOVAÇÃO

AS BIOTECNOLOGIAS: ADMIRÁVEL MUNDO ... Paula Moreno 61
SABIA QUE... ... 65

QUALIDADE

OBSTÁCULOS CULTURAIS DA QUALIDADE ... J. L. Rebelo Pinto 66
SABIA QUE... ... 70

LEGISLAÇÃO

ISENÇÃO DO IVA NAS OPERAÇÕES DE SEGURO E RESSEGURO ... Rogério M. F. Ferreira 71

POR FALAR EM...

BALANÇO SOCIAL DA EMPRESA ... J. M. Marques Apolinário 73
CORREIO DOS LEITORES ... 77
LIVROS A LER ... 78
BREVES ... 83
CLASSIFICADOS ... 84

FICHA TÉCNICA

PROPRIEDADE: Instituto do Emprego e Formação Profissional

DIRECTOR: José Casqueiro Cardim

COORDENADORA: Madalena Avillez

CONSELHO EDITORIAL: Adelino Palma, José Casqueiro Cardim, José Duque, Júlio Freches, Luís Pessoa, Madalena Avillez, Marques Apolinário, Reis Santos, Victor Pinto

COLABORADORES: Carlos Nabais, Elvira Pereira, Fernando Casqueira, Isabel Delgado, Isabel Lúcio, J. Almeida Fernandes, J. Gomes, J. L. Rebelo Pinto, J. Marques Apolinário, Lídia S. Branco, Luís Cardim, Luís Pessoa, Pedro Queirós de Barros, Rogério Manuel Fernandes Ferreira, Sofia Gomes

CAPA: Daniel Blaufuks

PLANO E APOIO GRÁFICO: Cristina Sanches da Gama

ILUSTRAÇÃO: Eduardo Jorge, Paulo Buchinho, Paulo Cintra, Rui Pimentel, Sérgio Rebelo

FOTOGRAFIA: Maria João Moreno, Emília Mendes

APOIO ADMINISTRATIVO: Ana Maria Melo, Isabel Alexandra Tavares, Isabel Domingues

REDACÇÃO E ASSINATURAS: 003/90/FPF/CHQ - Unidade de Formação de Formadores e de Chefias e Quadros - Telefone: 858 47 01, Ext. 2378 - Apartado 8236, 1803 LISBOA CODEX

EDIÇÃO: Núcleo de Informação e Relações Públicas - Rua das Picoas, 14 - 9º - 1000 LISBOA

COMPOSIÇÃO, MONTAGEM E IMPRESSÃO: Sociedade Tipográfica, SA

PERIODICIDADE: 6 números/ano

TIRAGEM: 40 000 exemplares

CONDIÇÕES DE ASSINATURA: Enviar carta com nome, morada e função desempenhada para: Apartado 8236, 1803 LISBOA CODEX
A assinatura é gratuita

Depósito Legal nº17519/92

Os autores dos artigos assinados são responsáveis pelas opiniões expressas, as quais não coincidem necessariamente com as da Comissão Executiva do IEFP

É permitida, em Portugal, a reprodução dos trabalhos publicados, desde que citada a fonte e informada a revista

Toda a correspondência deverá ser endereçada para:

REVISTA PARA CHEFIAS - DIRIGIR
Apartado 8236 - 1803 LISBOA CODEX
Telefone: 858 47 01/2/3/ - Ext. 2378

ANO IV Nº 22 FEV.1992

ISSN: 0871 - 7354

A ASSUNÇÃO INDIVIDUAL DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

Talvez a responsabilidade social da Empresa pareça ao leitor mais uma daquelas questões que, em certos momentos, ultrapassam o círculo restrito de um grupo de iniciados e invadem o nosso quotidiano e preocupações até que as suas dimensões reais a arrumem entre os problemas secundários.

A responsabilidade social das empresas não será, provavelmente, mais uma dessas «epidemias informativas» que vêm e vão, sem consequências, para além da permanência de uma preocupação difusa que acaba por se localizar mais agudamente num certo dia ou semana do ano.

As consequências da actividade das empresas sobre o ambiente atingiram níveis tão flagrantemente preocupantes que são impossíveis de ignorar seja por quem for. Mas se o problema é universal, as soluções são, até certo ponto, individuais; há uma clara oposição entre o reconhecimento da necessidade de protecção do ambiente e o interesse particular de cada empresa. Todos somos vítimas das agressões ao meio, mas todos facilmente contemporizamos com as nossas próprias actividades lesivas porque, com raras excepções, não parecem ser significativas *de per si*. Os problemas que enfrentamos exigem assim, e antes de tudo, enorme educação e sentido de responsabilidade face à comunidade e face a nós próprios. Os dirigentes estão bem situados para intervir pedagogicamente neste campo, ganhando os diversos públicos com que contactam para uma alteração mais responsável a todos os níveis. Mas o primeiro passo a dar é, obrigatoriamente, a assunção de que o trabalho que realizam serve e deve respeitar, para além dos interesses imediatos, a própria sociedade a que pertencem e o seu património mais lato. Sem dirigentes com consciência clara das suas responsabilidades, não há responsabilidade social das empresas.

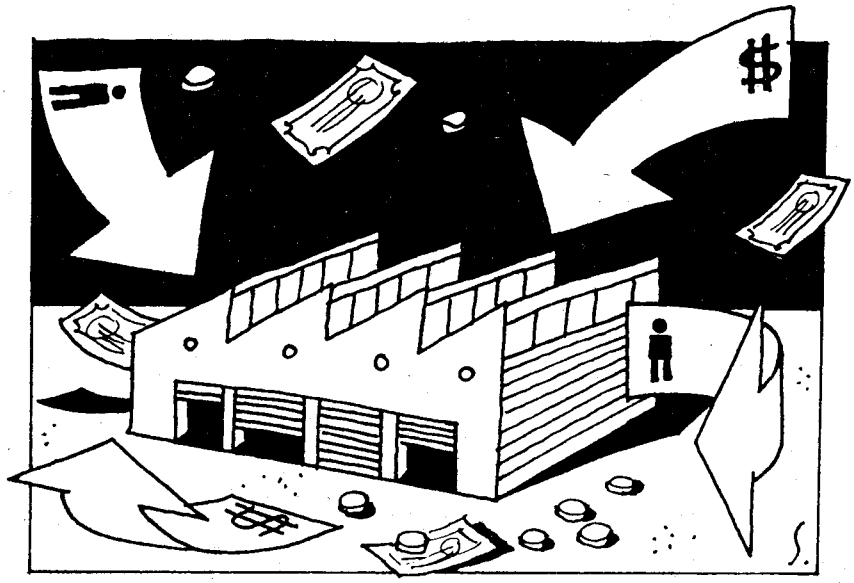
Sem responsabilidade social das empresas dificilmente haverá respeito pelo ambiente, pela qualidade, pelo cliente, pelo emprego, e, até, pelas obrigações face ao citado.

A responsabilidade social da Empresa passa por cada um de nós e pela nossa capacidade de assumir, individualmente, responsabilidades sociais.

José Casqueiro Cardim

Simbolicamente,
esta revista foi feita em papel 100% reciclado.

LUÍS PESSOA *



O PLANEAMENTO ESTRATÉGICO E A RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA

> *«No futuro, uma empresa será julgada tanto pela sua utilidade social, como pela sua capacidade de fazer lucros.»*
>
> V. LEARSON
> Décimo presidente da IBM

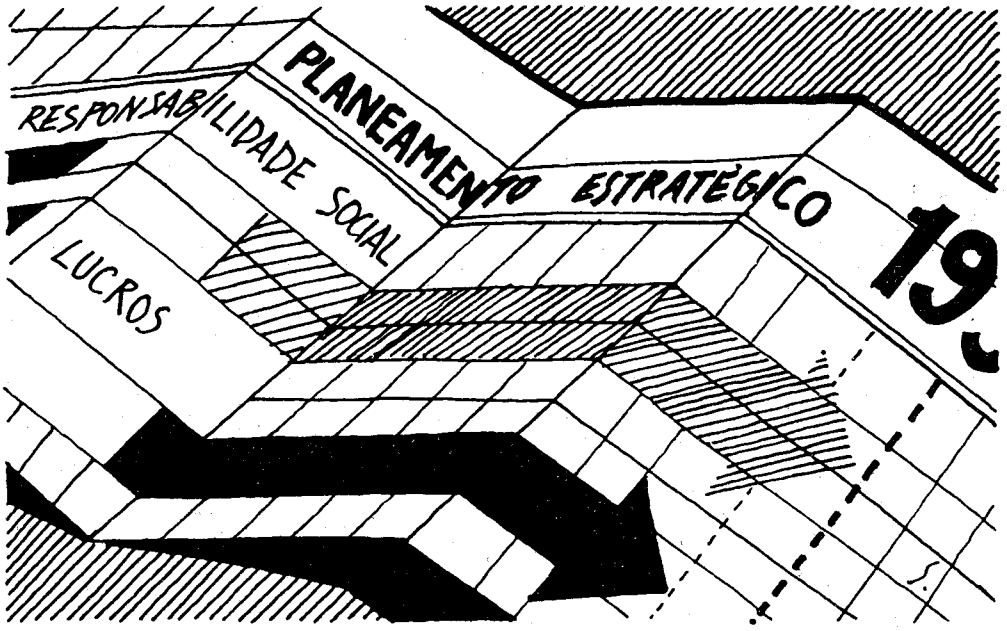
INTRODUÇÃO

A problemática da responsabilidade social da empresa — tema central deste número da revista DIRIGIR — vai ser enquadrada em termos de gestão, a partir de uma visão que neste momento já se pode considerar histórica, passando depois por aplicações relativamente recentes (balanço social e estratégia social) até propostas recentes de introdução de um modelo geral de resposta às

pressões sociais (ou sociopolíticas) a adoptar pelas empresas, e de métodos de raciocínio que incorporem a inter-relação existente entre *performance* social e *performance* económica.

O grande objectivo que nos propomos, ao apresentar este «percurso», será o de **considerar a variável «responsabilidade social da empresa» como integrando desde o início (e de corpo inteiro) o processo de decisão estratégica de todas as empresas e não como uma «moda passageira».**

Neste momento é essencial para as empresas desligar a sua responsabilidade social de todo o seu aspecto doutrinal. Iremos ver que, se a ética não estiver ausente da gestão (nomeadamente através dos «valores» dos dirigentes), a responsabilidade social é totalmente apoiada pela racionalidade estratégica.



MODELO DE HARVARD DE ANÁLISE ESTRATÉGICA

Este modelo, proposto em 1969 pela Harvard Business School na obra *Business Policy: Text and Cases,* de Learned, Christensen, Andrews e Greth — e por isso também conhecido por modelo LCAG —, é considerado o primeiro modelo de Análise Estratégica e ainda hoje é seguido nos seus passos essenciais.

Qual é a lógica deste modelo? Compreende uma dupla dicotomia entre:

- O que é de «dentro» (empresa) e o que é de «fora» (envolvente)

  e

- O que é «dito» (formulação da estratégia) e o que é «feito» (implementação).

O princípio de base é o de articular harmoniosamente as «forças» e as «fraquezas» da empresa, com as «oportunidades» e as «ameaças» do meio envolvente.

Fazendo-se o confronto entre a empresa e o meio envolvente (entre fortes e fracos, e oportunidades e ameaças), poderão extrair-se as opções, as possibilidades de acção.

A selecção final da estratégia a adoptar pela empresa, deverá previamente ser submetida a dois filtros (como se poderá ver no quadro seguinte).

- *1º filtro:* **Valores pessoais dos dirigentes** - que fixam os grandes Objectivos a atingir e os Meios a mobilizar;
- *2º filtro:* **Responsabilidade Social da Empresa** - que fixará os valores e as pressões do meio envolvente, medindo o grau de resposta da empresa às necessidades e expectativas da sociedade em geral.

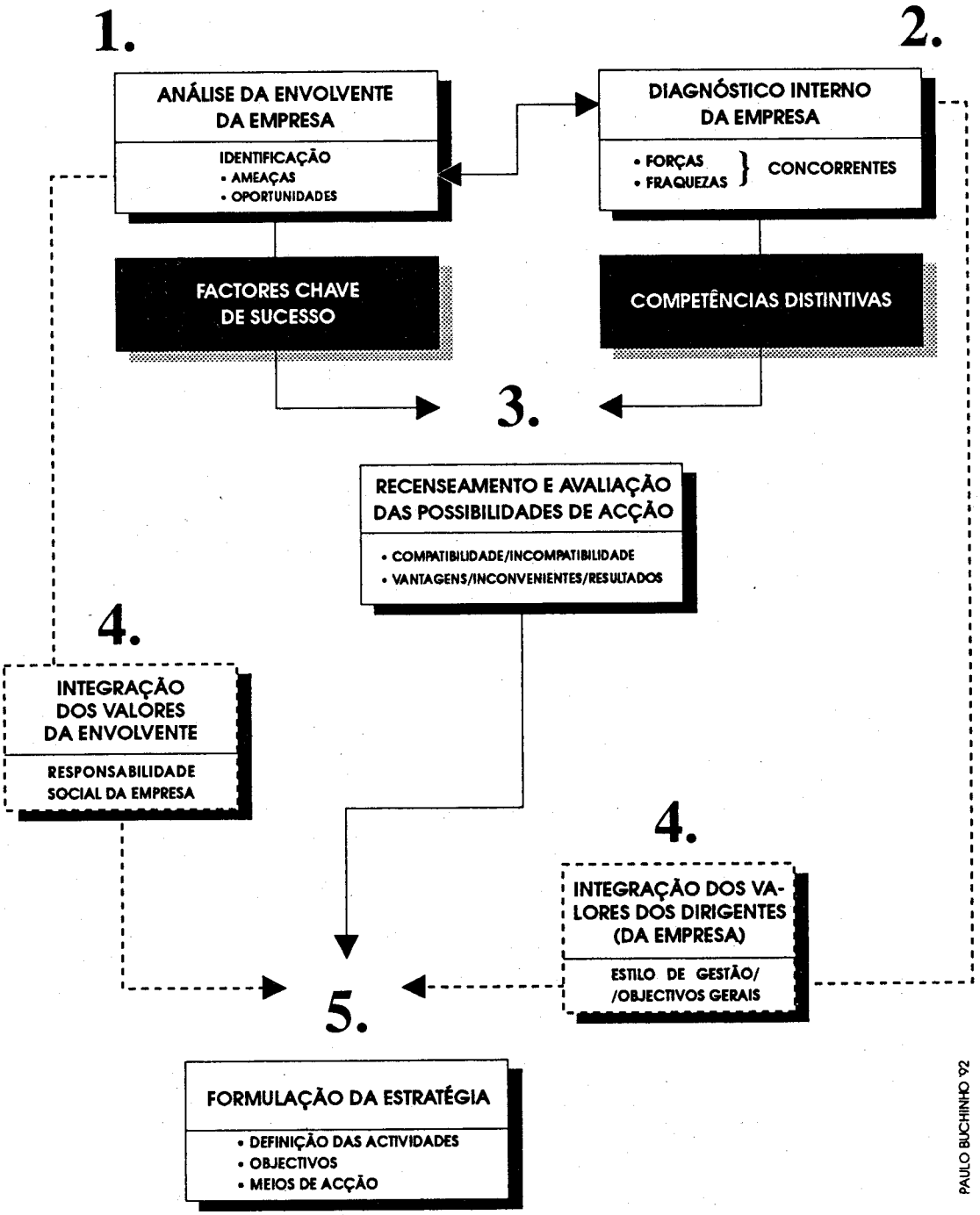
Pela primeira vez, em finais dos anos sessenta, as variáveis sociais com este modelo passam a ser importantes no domínio estratégico. É a resposta encontrada por Harvard à contestação (à falta de legitimidade) que a empresa vinha a sofrer. Mas se, no plano teórico e através deste modelo, os dois filtros passaram a ser considerados a nível estratégico, no plano prático poderá dizer-se que não houve avanços ao longo dos anos setenta e mesmo durante grande parte dos anos oitenta.

Poderá dizer-se que o 1º filtro — «valores» dos dirigentes — já começa a ser aceite, mas pensamos que, ainda hoje, o 2º filtro, não é pacificamente aceite por eles, como passo importante na selecção das estratégias das empresas.

APLICAÇÕES PRÁTICAS

É a partir das propostas contidas no modelo anterior que as ideias de estratégia e planeamento social começam a surgir nos discursos dos dirigentes das empresas (já nos anos setenta).

MODELO ESTRATÉGICO DE HARVARD (LCAG)



FONTE: B. RAMANANTSOA, Revue française de marketing, 1984/4
Cahier 99 bis - Page 21

Poderemos, muito sinteticamente, apontar duas correntes:

1 - Balanço Social: desenvolvida sobretudo em França, tem, no entanto, da variável social uma visão limitada ao «interior» da empresa (pessoal, sindicatos... etc.), isto é, contém informações sobre emprego, remunerações e encargos acessórios, condições de higiene e segurança, formação profissional, etc. A Lei 77.769, de 12/07/77, faz o balanço social assentar basicamente na ideia de concertação com os trabalhadores.

Não considera as consequências da actividade da empresa na sociedade (ecológicas, etc.) nem sequer as consequências sobre os seus parceiros mais directos: consumidores, fornecedores, subcontratantes, etc.

Mesmo o cruzamento entre o planeamento social e o planeamento económico (chamado de *fertilização cruzada*) é mal recebido pelos sindicatos, pela hierarquia operacional, pela direcção das empresas e até pela função pessoal.

Embora represente um avanço efectivo e um esforço assinalável para considerar variáveis que até aí não eram levadas em conta na estratégia da empresa, contém defeitos que a experiência prática revelou, tais como:

- Visão ambígua do social que conduz a análises falsas;
- Visão limitada da negociação, pretendendo integrar objectivos que por vezes não são integráveis;
- Clivagem da empresa em dois campos relativamente autónomos (o social e o técnico-económico), fazendo com que na prática os choques se produzam;
- Visão limitada e estreita do papel social da empresa (que se reflecte também na lei portuguesa nº141/ /85, de 14 de Novembro).

2 - A segunda corrente, desenvolvida nos EUA, preocupa-se mais com as interacções empresa/sociedade e põe a tónica na legitimidade da empresa.

É seguida pelas empresas que tentam integrar uma nova responsabilidade social nas suas estratégias (a sobrevivência e a evolução da empresa dirigem-se para uma «razão de ser» mais ampliada). A empresa não deverá permanecer alheada do impacte social da sua actividade sobre o meio envolvente.

Esta análise enquadra-se mais no desenvolvimento do modelo de Harvard e prossegue, em termos sintéticos, três tipos de objectivos:

a) Fazer evoluir a «razão de ser» da empresa por um processo de discussão entre o que reclama a sociedade (2º filtro do modelo de Harvard) e o que desejam os dirigentes (1º filtro).

b) Inflectir a estratégia comercial (ou económica), tornando-a mais política (nomeadamente no processo de decisão tal como sugerido no modelo de Harvard).

c) Pôr em prática algumas estratégias específicas de responsabilidade social (ecológica, emprego de minorias raciais, de deficientes, etc.).

Essa estratégia de legitimação da empresa assenta em três tipos de análise:

- **análise das aspirações dos parceiros sociais** - sociedade, comunidade, accionistas, clientes, fornecedores, dirigentes, pessoal...
- **análise do campo do poder** - em que grupos são influentes; que argumentos utilizam; qual é o seu poder potencial.
- **análise das regras de jogo** - condicionantes legais, regulamentares, convencionais, etc.

As críticas mais fortes a esta corrente são, essencialmente:

- **o seu carácter reactivo** - foi incorporado este método para responder às questões ecológicas, às actividades das instituições de defesa do consumidor, etc., como simples reflexo da sobrevivência da empresa.
- **o reduzido aprofundamento das variáveis internas** - participação do pessoal, condições de trabalho, valorização profissional, etc., não são praticamente consideradas neste modelo.

MODELO GERAL

As abordagens parcelares, ora considerando os parceiros internos, ora considerando os parceiros externos, desembocaram nos dias de hoje, numa visão mais abrangente, na consideração simultânea das duas vertentes para a «responsabilidade social da empresa» e no equilíbrio dinâmico que terá de existir entre estas duas vertentes.

Actualmente aceita-se que a expressão «Responsabilidade Social da Empresa» define o planeamento, organização, comunicação e controlo das actividades de âmbito social que a empresa assume por si mesma em relação aos seus trabalhadores, clientes, fornecedores, accionistas e à comunidade em que se insere, isto é, face à comunidade em geral e face aos grupos humanos que a integram.

Esta definição veio obrigar à aceitação de que os problemas de responsabilidade social da empresa penetram em todas as actividades e decisões económicas, logo exigindo uma reformulação do processo de planeamento estratégico.

Estes problemas não podem mais ser tratados de modo periférico e pontual ou somente como «filtro» prévio à selecção das estratégias da empresa.

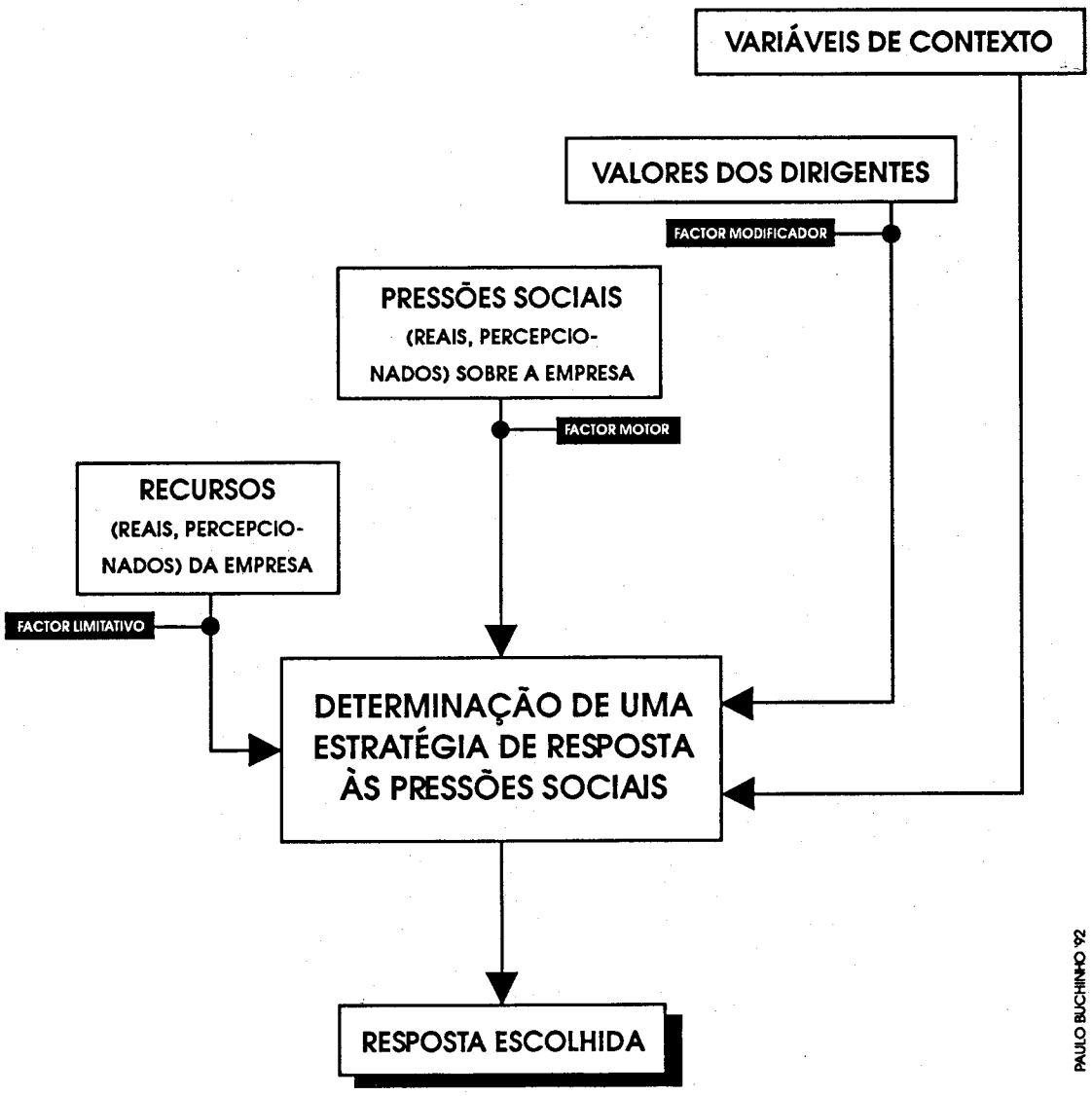
Eles deverão, a partir de agora, ser colocados no cerne da reflexão estratégica, tal como já é feito, entre outros aspectos, nos processos de Raciocínio Estratégico, e deverão ser abordados numa perspectiva de gestão.

No modelo geral que apresentamos a seguir — e segundo J. Paquero (1980) — a estratégia social a adoptar pela empresa depende de três factores principais:

- **Sistema de valores dos Dirigentes** - que determinam, em última análise, a forma como eles acolhem as exigências internas e externas - *Factor modificador.*
- **Intensidade das pressões sociais** - tal como são percebidas pelos dirigentes das empresas - *Factor motor.*
- **Recursos da empresa** - que são a base da exequibilidade da resposta (da antecipação) da empresa - *Factor limitativo.*

A RESPOSTA DA EMPRESA ÀS PRESSÕES SOCIAIS:

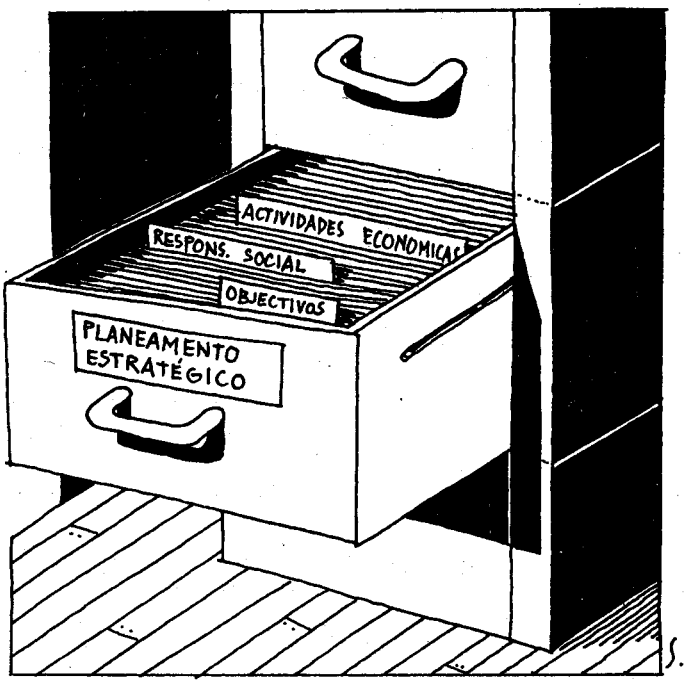
MODELO DE POLÍTICA GERAL



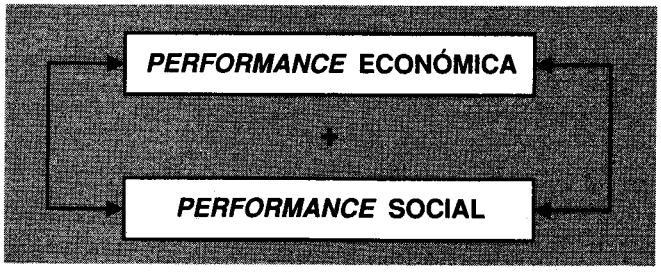
FONTE: *J. PAQUERO*

Este modelo é a base de raciocínio para que, com visão larga e prospectiva, se passe a considerar que:

«É obrigatório (cada vez mais) traçar o desenvolvimento da empresa sob o duplo ponto de vista, económico e social, isto é, terá que se **ligar a melhoria da *performance* económica** (em termos de produtos, mercados e tecnologias, visão tradicional e privilegiada até agora pelos dirigentes das empresas) com a **melhoria da *performance* social** (em termos de sociedade, consumidores, fornecedores e pessoal, etc., isto é, a consideração dos parceiros internos e externos).»

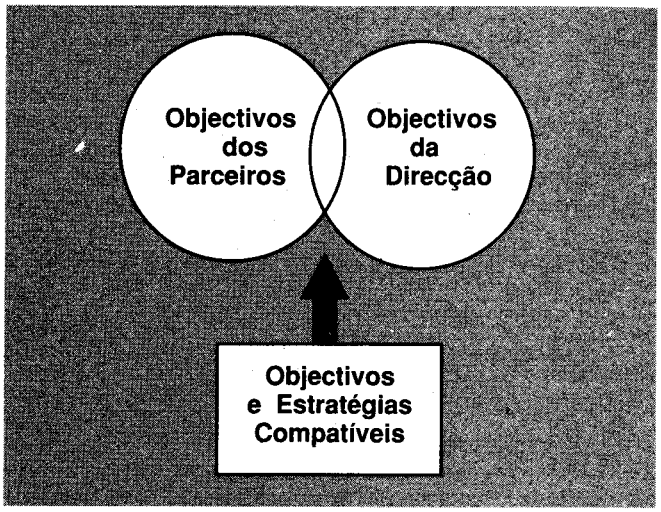


Não é, portanto, a sequência *performance* económica e só depois *performance* social, mas a consideração em simultâneo das duas, sem avaliação prévia de qual será a alavanca prioritária. É mais uma visão de espiral de progresso que podemos representar por:



(Fonte: A. Ch. Martinet, *Estratégia*, Ed. Sílabo).

Onde em simultâneo o cumprimento dos objectivos da Direcção (*performance* económica) e o cumprimento dos objectivos dos parceiros (*performance* social) são elevados, isto é, onde a empresa competitiva (longe de opor o económico e o social) é, isso sim, levada a estabelecer permanentemente objectivos e estratégias de compatibilidade, de simbiose, entre o interno e o externo:



(Fonte: A. Ch. Martinet, *Estratégia*, Ed. Sílabo)

Só desta forma as empresas integram a «responsabilidade social» no cerne da reflexão estratégica.

Este é o desafio que as empresas mais competitivas e os dirigentes mais esclarecidos já venceram.

Esta é a Reflexão que todos têm que passar a fazer. Difícil, complexa e obrigando a gerir interesses muitas vezes antagónicos. Mas necessária e urgente.

Bibliografia:

Estratégia, A. Ch. Martinet, Ed. Sílabo.

Strategor - Stratégie, structure, decision et identité, InterEditions.

* Engenheiro químico; Director Forum Atlântico.

JOSÉ DE ALMEIDA FERNANDES*

EDUCAÇÃO AMBIENTAL PARA UM DESENVOLVIMENTO GLOBAL

A educação só pode ter uma finalidade: preparar o Homem para viver em sintonia com a sua própria natureza e com o meio envolvente de que depende. É urgente que a formação profissional oriente a sua prática educativa para a mudança de atitude necessária à adopção de códigos de conduta e de sistemas de valores que exprimam uma tomada de consciência ecológica.

DECIDIR RESPONSABILIZADAMENTE

Os grandes problemas actuais do mundo em que vivemos, quer sejam de natureza ambiental, quer resultantes de desigualdades gritantes no estádio de desenvolvimento das diferentes sociedades humanas, foram causados pelo próprio homem.

Sendo as causas de degradação reflexo dos comportamentos ou resultantes das actividades humanas informadas pelos valores vigentes nas sociedades, terão de ser estes que deverão ser postos em causa.

A transmissão de valores de geração faz-se, sobretudo, através da Educação. Por isso, esta deverá ser repensada e questionada de modo a poder concluir-se que ela está a ser um modo adequado à garantia de um futuro viável ou, que pelo contrário, contribuirá para a degradação progressiva das condições de vida e, consequentemente, da sobrevivência do homem sobre a Terra.

Esta sobrevivência depende do modo como se usam os recursos disponíveis, pelo que o ambiente e o desenvolvimento são duas faces do mesmo problema, que tem origem no facto simples de que o ser humano é parte da natureza, depende do ambiente natural e daquele que ele próprio construiu, não sendo, por isso, uma coisa à parte, acima ou exterior, como tantos teimam em acreditar e nisso basearem as suas atitudes e comportamentos.

Desta visão do mundo, mais adequada ao que conhecemos das suas leis e do seu funcionamento, resultará, necessariamente, um novo conjunto de princípios gerais, uma ética ambiental que levará, certamente, a humanidade a acreditar em globo que, num dia que não pode vir longe, todos os nossos comportamentos e acções se estenderão não só por todo o mundo actual mas, também, pelo mundo das gerações que virão depois de nós.

Este é o desafio global que teremos de aprender a resolver para que o desenvolvimento do homem seja sustentável.

Promover um interesse comum no desenvolvimento sustentado da humanidade é uma necessidade urgente para alcançar os níveis de conhecimento, compreensão, comportamento, responsabilidade e capacidade de agir na direcção certa.

«Não haverá boa gestão do ambiente nem possibilidade de desenvolvimento sustentável e ambientalmente são, sem a cooperação entre os decisores governamentais, homens da indústria, cidadãos comprometidos, informados, agindo, quer individualmente, quer colectivamente, através dos seus eleitos e das agências governamentais.

«Para que os cidadãos participem inteligente e eficazmente na protecção do ambiente, é necessária uma tomada de consciência aprofundada por conhecimentos científicos, sociais e humanos.

«É assim necessário desenvolver atitudes, comportamentos, competências e práticas para poder viver de modo a melhorar a qualidade do ambiente e a reduzir a sua degradação.» (Connexion-UNESCO-Março 91)

Ghandi disse um dia que a «educação não é uma finalidade, é um instrumento». Neste contexto, e tendo em conta que vivemos num mundo finito e que temos capacidade para nele intervir em profundidade, esse instrumento deve ser usado com sabedoria capaz de orientar o desenvolvimento do homem num sentido que possibilite um futuro viável.

RELATÓRIO «O NOSSO FUTURO COMUM»

O relatório da Comissão Mundial para o Ambiente e Desenvolvimento («O Nosso Futuro Comum»), aprovado em Novembro de 1987 na ONU e já adoptado pela maioria dos países do mundo, evidenciou o papel crucial que cabe particularmente aos formadores, no sentido em que estes deverão levar as conclusões do Relatório aos jovens, pois estes serão, talvez, o grupo mais importante para receber uma mensagem, dado que eles são hoje os críticos mais duros da gestão que fazemos do nosso planeta.

Entre as conclusões apontadas no citado relatório devemos salientar as seguintes:

- a necessidade da compreensão de que a humanidade existe como uma parte da natureza e deve actuar de acordo com as leis ecológicas;
- a compreensão de que todas as coisas estão inter-relacionadas numa visão coerente do mundo — a ecologia e a economia, todas as disciplinas, todas as nações, são partes interdependentes de um único mundo;
- a capacidade de avaliar as nossas próprias acções e conhecimentos num contexto nacional e mundial;
- a concepção de que critérios novos, éticos e estéticos, devem ganhar peso em relação às considerações utilitaristas e economicistas;
- a compreensão da limitação das visões exclusivamente quantitativas, legalistas ou técnicas dos problemas;
- a compreensão da necessidade de ter em conta os efeitos a longo prazo no ambiente natural e humanizado das concepções económicas e das actividades humanas.

Neste contexto, o papel de todos aqueles que no seu quotidiano têm de tomar decisões terá de ser facetado e limitado por considerações que ultrapassam o valor ou a eficácia pontual de cada decisão, mas que compreenda a componente ética fundamental da responsabilidade em relação não só ao meio mas também às gerações futuras.

ADAPTAR E APERFEIÇOAR OS CÓDIGOS DE CONDUTA

Os principais problemas residem no facto, muitas vezes esquecido, de que, quase sempre, não são os decisores que gerem as grandes opções económicas. Na maior parte dos casos há uma distinção evidente entre as formas teóricas, os grandes cenários económicos e a realidade quotidiana expressa pelas preferências do mercado ou pela misteriosa evolução dos gostos e dos usos.

O mundo financeiro, o mundo político e o seu funcionamento recíproco têm geralmente pouco que ver com as regras teóricas do funcionamento correcto da economia. Estas pretendem mais explicar do que orientar.

Esta pode ser a razão fundamental pela qual os erros cometidos pela sociedade humana em relação ao mundo natural que a envolve não se poderão explicar de modo simples, linear, mas sim através de análises complexas em que os factores em causa, quando agrupados, dão uma resultante maior ou diferente da sua soma.

Para resolver esses mesmos problemas também não poderemos propor actuações simplistas ou a partir de ideias feitas mas, apenas, através de acções continuadas, complexas, sistémicas, nas quais sejam tomadas em conta as diferentes questões de um modo sistemático, interactuante e sempre historica e culturalmente localizado.

«O Homem é, por natureza, um ser de cultura e um ser de civilização e deve ser também, por civilização e cultura, um ser da Natureza. As dicotomias absolutas entre civilização e cultura, natureza e cultura, natureza e sobrenatureza, não estão inscritas em parte alguma do real, como ele se nos manifesta na prodigiosa variedade das suas formas, volumes, energias, significações e sentidos», escreveu o Prof. Manuel Antunes há alguns anos.

Como ser de cultura e ser de natureza, eliminada que seja, no nosso consciente, a dicotomia inexistente, a complementaridade subsequente resultará infinitimente aberta e fecunda.

Esta abertura e esta fecundidade resultarão necessariamente do esforço humano que cimentará, dia a dia, o conhecimento de si e da ambientalidade do seu viver, adaptando e aperfeiçoando os seus códigos de conduta às condicionantes da sua própria sobrevivência.

Os comportamentos humanos e as aspirações concretizadas têm moldado o meio, que, pela sua reacção, estado actual e capacidade de realizar novas respostas, exprime, em cada momento, até que ponto o homem conseguiu eliminar aquela dicotomia, que em determinado momento da sua evolução pareceu aceitar como dogma inamovível.

Todo o esforço consciente para realizar a complementaridade indispensável, conduzirá ao objectivo fundamental de desenvolver o homem sem pôr em causa a sua dupla situação de sujeito e de objecto num mundo limitado pela natureza da sua substância.

CRESCIMENTO SINÓNIMO DE DESENVOLVIMENTO

Um dos mais frequentes e graves erros que se cometem hoje em nome do crescimento económico, é o de se considerar a antinomia desenvolvimento/ambiente e o obrigatório aumento de custos resultante da sua possível integração. O sistema económico/social aparece fechado sobre si próprio.

Perpetuar o sistema através da Educação ou criar uma Educação nova que informe e forme os Homens capazes de uma intervenção consciente, é a alternativa que se deve pôr a quem tem de tomar decisões ou as pode tomar, pois estamos crentes que, a não se actuar no curto prazo, o atraso dará origem a situações críticas irreversíveis. Terão, porém, os homens que decidem, a consciência desta necessidade urgente e, no caso afirmativo, quererão (e poderão) tomar a decisão?

Embora todas as idades sejam chamadas a melhorar o ambiente que nos rodeia, o que significa dar melhor qualidade à vida de todos os dias de cada um de nós, as crianças e os jovens devem ser os primeiros destinatários do apelo à criação de uma consciência ambiental necessária para responder positivamente ao «choque do futuro», pelo que a instituição escolar não pode estar alheada, não pode ficar indiferente a um movimento deste tipo, porque a ela cabe o nobre papel de elucidar, de formar e de sensibilizar a juventude para este tipo de questões.

Não se trata de impor normas mas apenas guiar a reflexão do público/consumidor de amanhã, que saberá encontrar com menos dificuldades os meios para impedir a degradação do ambiente. Aprender é essencialmente aprender a viver, e aprender a viver é uma unidade que não é possível dissociar.

Temos a certeza de que os problemas do ambiente se porão nos anos futuros com uma maior acuidade. O aumento da poluição e de outros males parece estar inscrito, directamente, na linha de desenvolvimento das sociedades industriais. O que se deve esperar não é certamente uma diminuição quantitativa bruta destes fenómenos mas, muito pelo contrário, uma melhor gestão dos recursos e desenvolvimento dos meios de protecção.

Ambiente

«Conjunto, num certo momento, dos componentes físicos, químicos, biológicos e dos factores sociais, culturais, históricos e políticos susceptíveis de ter um efeito directo ou indirecto, imediato ou a prazo, sobre os seres vivos e as actividades humanas.»

Educação Ambiental

«Processo permanente e participativo de comunicação de conhecimentos, explicação de valores, instrução sobre problemas específicos relacionados com a gestão do Ambiente, formação de conceitos e aquisição

de competências que motivem e promovam comportamentos e actuações concretas de defesa, conservação e melhoria da qualidade do Ambiente, resolvendo os problemas actuais e evitando que outros se ponham no futuro.»

ESTRATÉGIAS INTERNACIONAIS

Definida pela UICN (União Internacional para a Conservação da Natureza) e tendo como tónica fundamental a defesa dos valores ecológicos da Natureza, é consagrada na declaração final da Conferência de Estocolmo (1972) como um dos meios eficazes para enfrentar os desafios ambientais existentes na época e que se viriam a pôr depois. Desenvolvido e alargado o seu conceito, metodologia e prática na Conferência de Belgrado (1976), promovida pela UNESCO na sequência das recomendações de Estocolmo, foi o conceito consagrado na Conferência Intergovernamental sobre Educação Ambiental que se realizou em Tiblissi no ano de 1977, sob os auspícios dos organismos competentes da ONU (UNESCO e PNUA).

Dez anos depois, foi feito o balanço das realizações e das experiências em nova Conferência Intergovernamental que se realizou em Moscovo e onde foi aprovada nova declaração final apontando vias mais alargadas e sugestões de aprofundamento para a década 1988-1997.

Finalmente o Relatório Brundtland apontou e reafirmou a Educação Ambiental como pedra angular das estratégias ambientais e de desenvolvimento a longo prazo para: (1) prevenir os problemas ambientais; (2) resolver os que surgiram ou venham a surgir; (3) assegurar um desenvolvimento sustentado, duradouro e são sob o ponto de vista ambiental, numa óptica em que os decisores são e serão cada vez melhores, mais rápidos e mais eficazes na medida em que o público tenha ou venha a ter um conhecimento e uma consciência mais aprofundados do ambiente.

«A Educação Ambiental não deve ser uma matéria mais a acrescentar-se aos programas já existentes, mas deve incorporar-se nos programas destinados ao conjunto dos estudantes, qualquer que seja a sua idade[...].

«A Educação Ambiental pode ser um meio importante para melhorar a pertinência e funcionalidade do ensino, embora persistam nos sistemas educativos dificuldades de ordem conceptual e organizativa que obstaculizam a sua execução segundo modelos autenticamente interdisciplinares[...].

«A adopção do método interdisciplinar supõe uma reorientação do processo educativo na sua globalidade que incidirá quer sobre o conteúdo, quer sobre a metodologia e a organização institucional, quer sobre a formação do pessoal docente.»

Estas profundas modificações só poderão efectuar-se muito lentamente.

Sem renunciar ao ideal de um conteúdo educativo mais holístico, graças à contribuição das diferentes disciplinas ambientais, parece oportuno, para já, concentrar os nossos esforços em estratégias mais modestas...

Como revela a experiência, são muitos os casos em que a prática da Educação Ambiental consistirá simplesmente em tratar com mais propriedade questões relativas ao ambiente que já constam dos programas das diversas disciplinas ou incorporar elementos ambientais noutras disciplinas.

EDUCAÇÃO INTEGRAL

Uma educação integral (e a educação ambiental é um meio particularmente eficaz de a conseguir) inclui «aprendizagem, exercícios, informação e acção, promovendo, deste modo, a responsabilidade social e a solidariedade» entre os indivíduos e os grupos sociais, especialmente os mais desfavorecidos, e encorajando a «cooperação».

A E.A. «projecta-se para o futuro (prospectividade), alcança todas as idades (generalidade), atinge todos os estratos sociais (unanimidade), recupera a anterior vinculação entre o *homo faber* e o *homo sapiens* (integralidade), ajuda a elevar o nível de vida (actividade) e procura tornar viáveis, os mais altos valores sociais que inspiram a cultura do grupo humano (normatividade)» (Giordan - 1980).

CRITÉRIOS PARA DESENVOLVER CURRÍCULOS AMBIENTAIS

O currículo ambiental pode ser definido como o somatório de todas as experiências que os formandos têm que relacionem com os conhecimentos, competências, atitudes e comportamentos humanos que conduzam à escolha de um modo de vida coerente com o equilíbrio do ambiente.

O processo de escolha dos critérios passa pela definição clara de objectivos e finalidades específicos da tomada de decisões, pela sujeição e exploração dos conteúdos a utilizar aos objectivos propostos, pela organização desses mesmos conteúdos e metodologias e pela avaliação dos níveis de co-relação entre métodos/ /conteúdos propostos e objectivos/finalidades desejáveis.

Outros elementos críticos a considerar nos projectos de desenvolvimento dos currículos incluem a determinação da validade dos objectivos, a análise da necessidade de formação contínua dos formadores, a compatibilização dos currículos com as condicionantes espaciais e financeiras das instituições e os critérios de selecção de conteúdos a incluir em cada programa.

As Recomendações de Tiblissi fornecem uma base de apoio substancial para a tomada de decisão em E.A.

As grandes finalidades da E.A. são:

- Promover a compreensão clara e o envolvimento nos processos de interdependência económica, social, política e ecológica, nos meios rural e urbano;
- Dar a todas as pessoas as oportunidades para a aquisição de conhecimentos, valores, atitudes, empenhamento e competência necessários à conservação e melhoria do ambiente;
- Criar novos padrões de comportamento individual, colectivo e social, em relação ao ambiente.

As categorias de objectivos em E.A. são:

SENSIBILIZAÇÃO: Promover a aquisição de uma consciência e sensibilidade em termos da dinâmica e da problemática do ambiente.

CONHECIMENTO: Promover a aquisição de uma diversidade de experiências e a compreensão básica do ambiente e dos seus problemas.

ATITUDES: Promover a aquisição de um conjunto de valores e sentimentos afectivos de preocupação em relação ao ambiente e a motivação na melhoria e defesa do ambiente.

COMPETÊNCIAS: Promover a aquisição de competências para a identificação e a resolução dos problemas ambientais.

PARTICIPAÇÃO: Dar oportunidade ao cidadão para se envolver activamente a todos os níveis na procura de soluções para os problemas ambientais.

Poderão estas finalidades e estes objectivos ser traduzidos num currículo de E.A. verdadeiramente eficaz?

Em nossa opinião tal será possível num médio prazo se adoptarmos, entretanto, níveis intermédios para as finalidades a atingir através do desenvolvimento curricular.

Este conjunto de finalidades intermédias deve ser atingido através da elaboração de objectivos programáticos ou de instruções objectivas em torno da E.A. que poderão ser desenvolvidos pela prática. Trata-se, em suma, de linhas directivas a transmitir aos formadores de modo a estes orientarem a sua prática educativa em torno das finalidades e objectivos da E.A.

Uma alteração tão profunda não pode ser levada a cabo por decreto! Terá que ser gradualmente implementada tendo em conta a formação dos formadores, os problemas do meio, a capacidade das Instituições, etc...

A adequação do desenvolvimento curricular nos casos específicos e no caso geral do sistema educativo poderá orientar-se por um modelo consistente com a Declaração de Tiblissi, onde os níveis e as finalidades se traduzem em procedimentos concretos adequados ao meio e às circunstâncias.

NOTA FINAL

A Educação Ambiental é, repetimo-lo mais uma vez, não um processo distinto de aprendizagem mas, muito simplesmente, a forma actual daquele que, desde o reconhecimento feito de si próprio pelo Homem, vem enformando a educação que se orienta para o único fim possível: dar ao Homem as competências e a vontade actuante de viver de acordo com a sua natureza e com o meio que o envolve e de que depende.

Só quando todos compreendermos porque é que o ambiente é tão importante para a nossa existência, é que poderemos usufruí-lo de modo responsável e poderemos participar coerentemente nas políticas de salvaguarda da qualidade do ambiente, políticas essas que deverão resultar, sobretudo, da nossa mudança de atitude e daquela nova consciência.

Definitivamente, uma gestão racional do ambiente, dos recursos da Terra, depende de uma adesão da maioria, quiçá da totalidade, de uma «ética ecológica» de que tantos responsáveis nos vêm falando, entre eles, João Paulo II, e da adopção de códigos de conduta, de sistemas de valor que sejam o reflexo, a expressão dessa tomada de consciência ecológica.

Será graças à informação e à educação de todos os habitantes da Terra que novos comportamentos e novos pontos de vista relativos à capacidade dos ecossistemas, de que fazem parte, verão a luz do dia, tornando assim todos os indivíduos verdadeiros garantes de um futuro comum.

O mais importante de todos os recursos disponíveis no nosso planeta é o próprio HOMEM. É com ele que teremos de contar e nele teremos de apostar.

Investir no Futuro é investir na educação, na consciencialização dos indivíduos e criar um novo comportamento onde a tolerância, a solidariedade, o sentido de justiça e o Amor sejam determinantes.

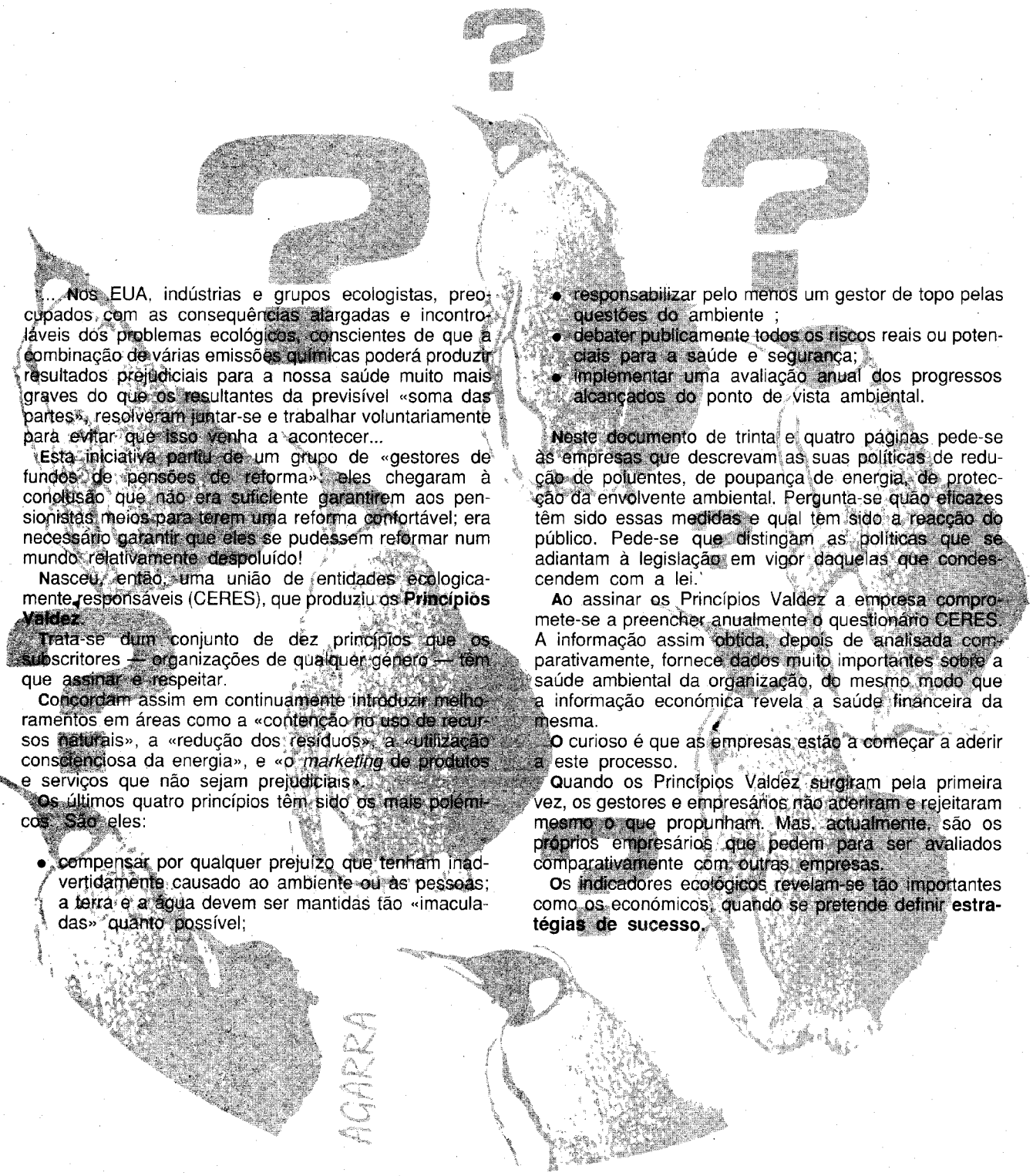
O Futuro Comum é possível, desde que acreditemos em nós próprios, nas nossas capacidades e no nosso sentido de sobrevivência e racionalidade.

O Homem, afinal, pode ser a medida de todas as coisas!

---

* Presidente do Instituto Nacional do Ambiente.

Sabia que...



... Nos EUA, indústrias e grupos ecologistas, preocupados com as consequências alargadas e incontroláveis dos problemas ecológicos, conscientes de que a combinação de várias emissões químicas poderá produzir resultados prejudiciais para a nossa saúde muito mais graves do que os resultantes da previsível «soma das partes», resolveram juntar-se e trabalhar voluntariamente para evitar que isso venha a acontecer...

Esta iniciativa partiu de um grupo de «gestores de fundos de pensões de reforma»: eles chegaram à conclusão que não era suficiente garantirem aos pensionistas meios para terem uma reforma confortável; era necessário garantir que eles se pudessem reformar num mundo relativamente despoluído!

Nasceu, então, uma união de entidades ecologicamente responsáveis (CERES), que produziu os **Princípios Valdez**.

Trata-se dum conjunto de dez princípios que os subscritores — organizações de qualquer género — têm que assinar e respeitar.

Concordam assim em continuamente introduzir melhoramentos em áreas como a «contenção no uso de recursos naturais», a «redução dos resíduos», a «utilização consciencioso da energia», e «o *marketing* de produtos e serviços que não sejam prejudiciais».

Os últimos quatro princípios têm sido os mais polémicos. São eles:

- compensar por qualquer prejuízo que tenham inadvertidamente causado ao ambiente ou às pessoas; a terra e a água devem ser mantidas tão «imaculadas» quanto possível;
- responsabilizar pelo menos um gestor de topo pelas questões do ambiente ;
- debater publicamente todos os riscos reais ou potenciais para a saúde e segurança;
- implementar uma avaliação anual dos progressos alcançados do ponto de vista ambiental.

Neste documento de trinta e quatro páginas pede-se às empresas que descrevam as suas políticas de redução de poluentes, de poupança de energia, de protecção da envolvente ambiental. Pergunta-se quão eficazes têm sido essas medidas e qual tem sido a reacção do público. Pede-se que distingam as políticas que se adiantam à legislação em vigor daquelas que condescendem com a lei.

Ao assinar os Princípios Valdez a empresa compromete-se a preencher anualmente o questionário CERES. A informação assim obtida, depois de analisada comparativamente, fornece dados muito importantes sobre a saúde ambiental da organização, do mesmo modo que a informação económica revela a saúde financeira da mesma.

O curioso é que as empresas estão a começar a aderir a este processo.

Quando os Princípios Valdez surgiram pela primeira vez, os gestores e empresários não aderiram e rejeitaram mesmo o que propunham. Mas, actualmente, são os próprios empresários que pedem para ser avaliados comparativamente com outras empresas.

Os indicadores ecológicos revelam-se tão importantes como os económicos, quando se pretende definir **estratégias de sucesso.**

MADALENA AVILLEZ *

RECICLAR RESÍDUOS INDUSTRIAIS

A AUTOVILA é um excelente exemplo duma PME que percebeu que a empresa tem hoje uma função social que ultrapassa a mera produção de um bem. Podia ter-se «quedado» satisfeita consigo própria por já ter feito tanto, e passar à fase de «dizer mal» dos decretos-leis que não funcionam... Mas não. Meteu mãos à obra e propôs-se intervir a montante do processo. Lançar uma campanha de informação-sensibilização das autarquias e do público em geral, desbloqueando os entraves que o decreto-lei por si só não conseguiu ultrapassar. Ao mesmo tempo que contribui para a tomada de consciência ecológica, recolhe assim a matéria-prima que precisa para viver...

DIRIGIR - Como surgiu a ideia de montar uma fábrica que reciclasse óleos queimados?

JORGE SIMÕES - Durante dezoito anos revendemos uma marca de óleo, aqui, nestas instalações em Lisboa. A vender óleo novo, apercebemo-nos do que se estava a passar com o óleo usado: era lançado nos esgotos e nos rios ou vendido como sucata. Qualquer um desses destinos era (e é) uma agressão clara ao bem-estar e à saúde pública.

São vendidas anualmente cerca de 120 mil toneladas de óleo novo. Como esse óleo não é todo consumido, há, por ano cerca de 80 mil toneladas de óleo usado que não se sabe para onde vão. Uma parte é derramada, outra é absorvida por **circuitos ilegais** de compra e venda. E ilegais porquê? Porque o óleo é vendido por empresas, garagistas, a sucateiros, que o vendem para fins menos correctos como, por exemplo, para aquecer fornos de pão...

Face a esta complexa e preocupante, situação, pensámos em arrancar com um projecto correcto nesta área e em 1987 surgiu essa oportunidade.

D - Como é que se põe de pé um projecto destes?

J. S. - Primeiro fomos saber como é que as coisas se passavam em termos europeus. Chegámos à conclusão de que não só há legislação, como os países da CEE têm uma actuação eficaz, que conduz de facto à resolução do problema. No nosso país há uma situação de «vazio legislativo»: há um decreto-lei que transpõe para a nossa legislação as normas comunitárias, mas o decreto regulamentar não foi ainda publicado.

Além disso, para pôr de pé este projecto foi necessário resolver um problema de base: criar uma rede de recolha, primeiro a nível regional e depois a nível nacional.

Tem sido um trabalho muito interessante, mas com muitas dificuldades.

D. - Quais foram as principais dificuldades?

J. S. - Foram fundamentalmente as ligadas à recolha do óleo usado, com implicações ao nível da relação comercial que estabelecemos com a empresa. Este resíduo tem hoje um valor que nasceu duma relação entre os sucateiros e os industriais: a venda deste óleo não pressupõe nem implica a existência de facturas...

Os resultados da venda deste resíduo não aparecem na contabilidade do garagista ou do industrial. O sucateiro, por sua vez, também vende sem factura. Daí que o preço seja arbitrário, e muitas vezes inferior ao preço máximo que nós podemos oferecer... O industrial opta assim pela venda ao sucateiro, interessado mais no ganho imediato do que nas consequências desse gesto para o conjunto da população.

Portanto, um dos problemas prende-se com a atitude de quem vende óleo usado.

O outro problema tem a ver com a legislação. Desde o início de 1991 que está para sair uma portaria regulamentadora. Apesar de a Direcção-Geral de Energia e a Direcção-Geral de Qualidade do Ambiente terem reorganizado as suas estruturas fiscalizadoras tornando-as mais operacionais, sem essa portaria os fiscais não podem fiscalizar... Isso vem agravar a situação de mercado paralelo de que falei.

D. - O problema da recolha do óleo usado é, portanto, uma questão essencial para a vossa empresa?

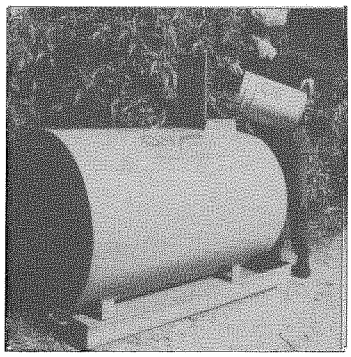
J. S. - Para nós e para a resolução do problema de uma forma correcta.

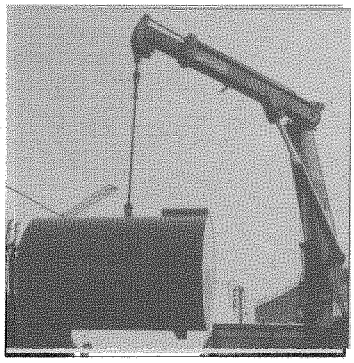
Já reparou que neste caso não se aplica o princípio do poluidor-pagador que vem consagrado na lei de bases do ambiente? O poluidor é que devia pagar a quem o ajuda a ver-se livre do resíduo. Ora sucede o inverso! Nós pagamos não só o transporte, mas também o produto que vamos levantar. Imagine uma situação em que as câmaras nos pagavam o lixo que nós depositamos diariamente às nossas portas!

Estamos dependentes de uma situação que vai ser difícil modificar. Repare que, numa grande empresa, o óleo usado é tratado e vendido como sucata, sujeito às regras do concurso público: quem dá mais é quem leva, independentemente da utilização posterior poder ser altamente prejudicial ao ambiente. Muitas vezes não é uma questão real de verbas, mas um problema de consciência cívica e de opção: em vez de se cumprir um normativo comunitário com implicações no bem-estar de todos nós, prefere-se cumprir à risca hábitos às vezes sem sentido, mas porque «sempre se fez assim»...

Acaba por ser mais fácil sensibilizar pequenos garagistas do que os responsáveis duma grande empresa.

D. - E como é que, apesar de todas essas dificuldades, montaram a rede de recolha essencial para a obtenção do produto base?





J. S. - Tem sido feito um trabalho muito oneroso para a nossa empresa, mas através do qual temos conseguido colmatar as consequências da falta de intervenção estatal.

Temos uma equipa de relações públicas com doze pessoas a tempo inteiro, que desenvolvem um importante trabalho de sensibilização e de informação.

Esse trabalho começou com os industriais e os garagistas. Graças a ele temos já uma rede de recolha a nível nacional: temos um estaleiro de concentração de produto na região norte, em Carvalhos; temos outro estaleiro de concentração perto de Condeixa-a-Nova. Temos este local de concentração em Lisboa e temos outro no Algarve, entregue a um agente que nos representa em toda a zona.

O trabalho de sensibilização-informação, numa segunda fase, incidiu sobre as câmaras, aliadas essenciais de todo este processo, se quisermos evoluir da recolha de dez mil toneladas que fazemos neste momento para as vinte mil toneladas necessárias para o correcto redimensionamento deste projecto. A este projecto chamámos «Projecto Oleão».

D. - Fale-nos com mais pormenor do Projecto Oleão.

J. S. - É um projecto que pretende atingir não só os industriais e os utentes do óleo em geral, mas, acima de tudo, as autarquias locais, para que se lance concelho a concelho um trabalho idêntico àquele que está a ser feito pela associação dos vidreiros, com os vidrões.

Apesar da consciência ecológica estar a aumentar, se os consumidores não tiverem onde deitar o óleo usado, de pouco lhes serve a sua preocupação em não poluir mais o ambiente.

Terão portanto que ser as câmaras a montar uma infra-estrutura e um sistema de recolha do óleo, e centralizá-lo em instalações próprias.

Há dois anos e meio que vimos fazendo um trabalho de sensibilização das câmaras para que adiram ao Projecto Oleão. Para isso precisam de montar uma infra-estrutura de base para a qual fornecemos o projecto, devidamente aprovado pelas entidades competentes. Trata-se do projecto de uma instalação-tipo que pressupõe a existência de 50 «oleões», e de um depósito centralizador com capacidade para 20 a 30 mil litros. A câmara tem que montar o sistema de recolha e transporte do óleo dos «oleões» para o depósito centralizador. Através de um protocolo que assinamos com a câmara, garantimos o levantamento do óleo do depósito centralizador.

As câmaras que queiram entrar neste projecto têm um subsídio comunitário através do **Programa Envireg**, que dá 70 por cento a fundo perdido! Só têm que entrar com os 30 por cento restantes, e ainda podem realizar dinheiro, pois propomo-nos comprar o óleo assim recolhido!

Este nosso trabalho de sensibilização das autarquias já deu os seus frutos: a Câmara de Évora aderiu ao Projecto Oleão e montou uma instalação-tipo, que começou a funcionar em Junho de 1991.

PROJECTO OLEÃO RECUPERA ÓLEOS USADOS DISPONÍVEIS

«A Comissão de Coordenação da Região Alentejo, a Câmara Municipal de Évora e a Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários de Évora assinaram um protocolo para a construção do «Projecto Oleão» [...]. As receitas reverterão a favor das seguintes instituições humanitárias: Associação e Bombeiros Voluntários, Associação dos Idosos do Concelho de Évora.

O Projecto Oleão começa a funcionar durante o mês de Junho.»

in *Notícias d'Évora*
14.06.91

D. - Mudemos agora de assunto. Como é reciclado o óleo e a que novos produtos dá origem ?

J. S. - O que estamos a fazer relativamente a este resíduo é minimizar o impacte que ele estava a provocar na sua condição natural, criando um produto para queima, um combustível, transformando-o numa alternativa energética. Além ser mais barato que outros combustíveis, tem apenas 0.9 de enxofre, ao invés dos habituais 13.5. Tem ainda a vantagem de permitir reduzir as importações de combustíveis.

As matérias-primas que nos chegam têm variadíssimas características: viscosidades, contaminantes, água, etc.

Começam por ser analisadas no nosso laboratório onde é determinado o tratamento a que esses óleos vão ser sujeitos.

Neste momento apenas reciclamos os óleos em combustíveis que vendemos, por exemplo, à indústria hoteleira, para o aquecimento de águas.

Este esquema que está montado na Autovila tende a evoluir para mais duas frentes que são, ao fim e ao cabo, a resolução mais completa e perfeita para este tipo de resíduo: uma parte destes óleos será refinado, obtendo-se novamente óleos-base; para os óleos que não tiverem a nobreza necessária para serem refinados, vamos manter esta linha de queima; para os óleos que tragam contaminantes perigosos, vamos criar uma linha de incineração.

Estamos, no fundo, a avançar para a resolução global deste problema. Contamos em 1993 intervir nestas três frentes. Mas precisamos que o Governo também mostre vontade de que isto aconteça.

D. - É disso mesmo que gostaria de falar, dos apoios governamentais. Tiveram ou vão ter apoios? E quais?

PAULA ALVES - A questão da refinação e da incineração depende claramente da vontade concreta do Governo. Para a nossa fábrica de Leiria foi-nos concedido, através do SIURE, um subsídio de 100 mil contos para um projecto de 400 mil. Mas este tipo de investimentos, mais do que de subsídios, precisa é de uma atenção particular: trata-se de uma actividade que não é rentável em nenhuma parte do mundo e, portanto, tal como acontece por exemplo em Itália, o Governo tem que intervir através de uma taxa aplicada ao óleo/fuel com base no princípio do poluidor-pagador, verba que é depois utilizada por um consórcio sem fins lucrativos com a finalidade de equilibrar, em permanência, a situação resultante do investimento numa refinaria.

Já para a primeira fase do projecto concorremos ao SIURE, e recebemos apoios vários da Direcção-Geral de Energia, da Direcção-Geral da Qualidade do Ambiente e do LNETI.

D. - Têm sido iniciativas tomadas sempre com uma grande margem de risco?

J. S. - Há dois aspectos a considerar no risco que corremos: um foi o investimento necessário à implementação da rede de recolha e da unidade industrial (máquinas, viaturas, logística de apoio, etc...); o outro prende-se com a necessidade de amortizar esse investimento. Portanto, digamos que o trabalho continuado que vamos necessitar de desenvolver para atingir volumes de recolha da ordem dos 20 milhões de litros é essencial para assegurar a capacidade de amortização.

Mas para isso ser possível tem que sair a portaria regulamentadora do decreto-lei, e as entidades fiscalizadoras têm que ser mais operativas. Sem volumes maiores não será possível enfrentar um projecto desta natureza.

D. - Qual é a dimensão humana da Autovila?

P. A. - Neste momento temos quatro áreas: a de relações públicas com doze pessoas, a área de operação/ /produção com seis pessoas, a área industrial com dois engenheiros e a área administrativa com nove pessoas.

Não é demais insistir na importância da equipa de relações públicas: a Autovila é uma fábrica que não pode encomendar matéria-prima, e precisa por isso de manter *stocks* de equilíbrio. A jusante, a nossa produção depende da recolha. Se ela não se processar satisfatoriamente, nem há produção nem venda de produto final. Esta equipa é por isso essencial com a sua tarefa de convencer os fornecedores de óleo usado, e os utilizadores do combustível que vendemos.

É que a Autovila não só recolhe a matéria-prima, como a transforma, e depois faz a comercialização do combustível resultante dessa transformação.

D. - Como é que as coisas se processam em termos de assegurar a qualidade do produto final?

J. S. - Temos um laboratório, com uma engenheira química, para analisar os lotes que entram, e decidir o que fazer com cada um.

Como o combustível que produzimos tem que corresponder às características da ficha técnica que é feita pela LNETI, temos um engenheiro mecânico e alguns consultores em *part-time*, que dão esse apoio técnico.

Nesta fase do projecto, para a tecnologia que estamos a utilizar não temos recorrido a técnicos estrangeiros, mas para a segunda fase do projecto, que implica a refinaria e a incineração, e uma vez que em Portugal não há tecnologia nesta matéria, estamos já em contacto com parceiros que detêm essa tecnologia, para fazermos uma *joint-venture*.

D. - Portanto, presumo que a entrada para a CEE não vos assusta?

J. S. - Toda esta problemática dos óleos usados tem que ser resolvida nas respectivas regiões pelos problemas levantados pela rede de recolha. Portanto para já só temos vantagens com a adesão. A Comunidade tem como preocupação fundamental a qualidade do ambiente.

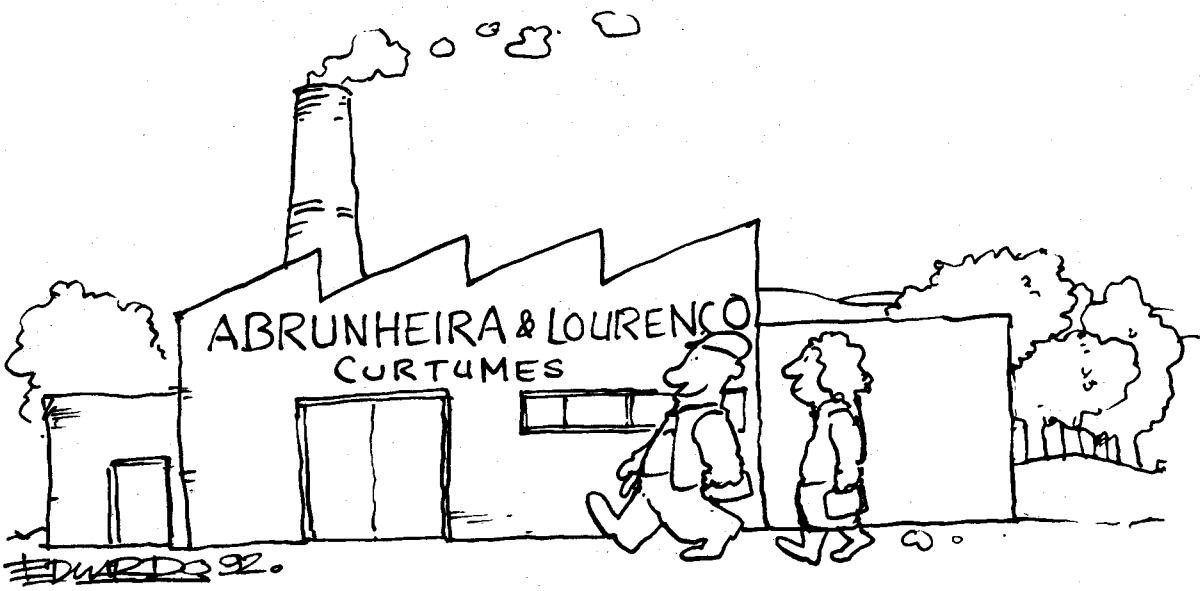
Portugal poderá vir a ser penalizado se, no futuro, não cumprir as responsabilidades que assumir nesta matéria.

No fundo, a Comunidade Económica Europeia vai funcionar como um fiscal que vai controlar o governo português, e isso para nós, é bom.

---

* Coordenadora da DIRIGIR.

ISABEL LÚCIO*



ABRUNHEIRA & LOURENÇO, LDA.

Amigo leitor, vamos propor-lhe uma nova abordagem de «Problemas e Decisões». As respostas dos leitores têm sido tantas e tão boas que decidimos publicar no número seguinte as melhores. Estas são escolhidas pelo autor ou por um especialista na matéria, o qual fará simultaneamente um comentário ao caso. Portanto, escreva-nos, e poderá ver a sua resposta publicada.

A aldeia de Santana cresceu à sombra da fábrica de curtumes dos Abrunheira, do mesmo modo que na Idade Média as populações se acolhiam ao redor do castelo. Não só a Abrunheira & Lourenço era o maior edifício da povoação, como era também o único grande empregador da zona.

Quando, em 1930, o Velho Abrunheira construiu a fábrica junto ao rio Touro, em sociedade com um amigo da cidade, o Sr. Lourenço, havia apenas cerca de uma centena de casas dispersas no triângulo da aldeia. Os primeiros operários foram recrutados entre os trabalhadores rurais cujas leiras exigiam menos tempo e aqueles que, trabalhando sazonalmente para os mais abastados, dispunham de grande parte do ano para pensar em mudar de vida.

Com o rodar dos anos e a crescente prosperidade do negócio das peles, foram chegando parentes das aldeias vizinhas. Entravam na fábrica como operários indiferenciados e a todos era dada a oportunidade de chegarem a capatazes ou mesmo, se além de terem a quarta classe soubessem fazer contas e escrever a preceito, de ocuparem um lugar de chefia de sector. Se algum se mostrava menos hábil para o serviço, a ordem era: «Arranjem outra coisa para ele fazer.» A empresa pagava bons salários e tinha, além disso, algumas regalias sociais: uma refeição quente por dia, pagamento por inteiro em caso de acidente de trabalho ou de doença, etc.

Foi neste ambiente que os sócios resolveram, em 1954, lançar-se na indústria da confecção em pele. Foi o filho mais velho do sócio Abrunheira, o Engº Adérito Abrunheira, quem lançou esta ideia e a defendeu «com unhas e dentes», alegando necessidade de diversificação da actividade e aproveitamento da mão-de-obra barata para criação de mais-valias a partir das matérias-primas que, até aí, comerciavam em bruto.

Alargaram as instalações, construindo ao lado da fábrica de curtumes um outro edifício onde instalaram as máquinas. Como habitualmente, foi dada preferência nas admissões para a nova fábrica aos familiares dos trabalhadores da Empresa, no caso, às mulheres da família. Para as ensinar contrataram duas mestras do Porto, por um período de seis meses, findo o qual uma delas ficou como responsável pela parte de corte e supervisão. A direcção da produção da «Abrunheira & Lourenço - Confecções» foi entregue ao Engº Adérito Abrunheira.

Até ao início da década de sessenta, as fábricas, geridas directamente pelos fundadores, cresceram em resultados. No entanto, em 1965, quando o Sr. Lourenço morreu, os herdeiros, instalados na cidade e com a vida organizada, não quiseram tomar conta do negócio e preferiram vender a sua parte aos Abrunheira. Três anos mais tarde morreu o Velho Abrunheira.

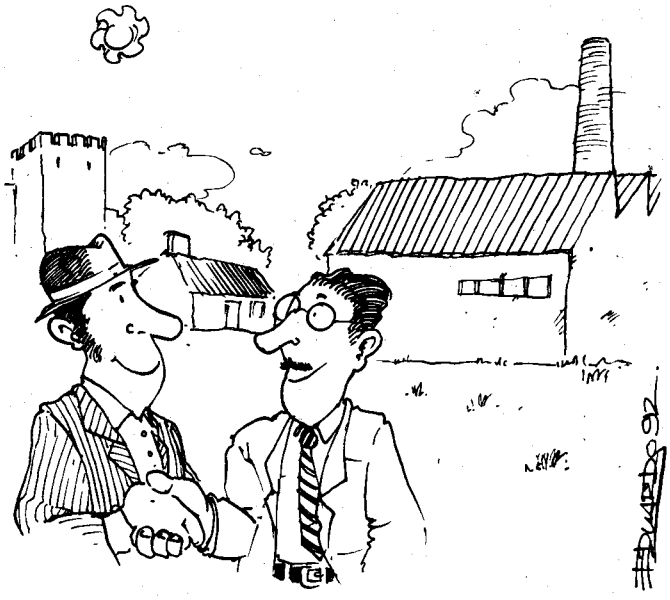
Estava-se então num período em que o mercado externo, além de mais acessível, parecia favorável. Havia, no entanto, dificuldades de mão-de-obra. Os trabalhadores mais experientes estavam velhos e doentes, após tantos anos a respirar «as químicas», e os homens novos, que não tinham partido para a guerra ou tinham voltado sãos e salvos, preferiam a emigração ou a vida na cidade a permanecer na aldeia divididos entre o campo e a fábrica, sem mais horizontes.

Na confecção, a tentativa de exportação para os países da EFTA não teve o sucesso esperado. Embora a matéria-prima produzida na fábrica de curtumes fosse de boa qualidade e os acabamentos fossem de primeira, a Suécia, que à partida parecia ser o comprador potencial de maior interesse, desistiu do negócio, após algumas reuniões, alegando que o tipo de confecção não correspondia às exigências do mercado. A grande rotatividade de pessoal e a permanente situação de «baixa» de uma parte significativa das operadoras das máquinas criavam problemas de prazos, com prejuízo para o fecho de contratos.

Mais tarde dir-se-ia que foi a partir da morte dos «Patrões» que as coisas começaram a mudar. De facto, foi em finais de 1968 — logo após a tomada de posse do novo Conselho de Gerência, presidido pelo Engº Adérito Abrunheira — que começaram a surgir os primeiros problemas graves na Empresa. Sem que se soubesse bem dizer porquê, as relações profissionais tinham-se tornado um tanto tensas nos últimos tempos.

É verdade que os vencimentos já não eram tão elevados face à concorrência como em tempos tinham sido mas, mesmo assim, ainda eram bastante competitivos. A vinda de um director de pessoal e de três chefes de equipa, recrutados directamente do exterior, talvez fosse um dos motivos mais fortes para o mal-estar existente. No que respeita aos chefes de equipa, eram mais jovens do que a maior parte dos trabalhadores da Empresa, tinham o curso industrial e não eram da terra, nem familiares de outros trabalhadores. Durante o tempo em que permaneceram ao serviço da Abrunheira & Lourenço nunca se integraram na vida da comunidade: viviam na cidade mais próxima, iam e vinham, comiam juntos, tanto no refeitório da empresa como na tasca em dias de serão, e as anedotas eram silenciadas à sua passagem. Acabaram por partir, desconhecidos como tinham chegado, quando dois deles receberam uma proposta para trabalhar noutra empresa.

Esta partida foi sentida pelos trabalhadores como uma vitória, mas breve apareceram novos desconhecidos a ocupar lugares de chefia, até mesmo nas confecções onde a admissão de duas técnicas, uma de estilismo e outra de controlo de tempo, constituiu causa de grande espanto e consternação. Por essa altura foi retomada a ideia da exportação de confecções e instituído um controlo apertado das «baixas», uma vez que a ausência de pessoal por períodos indeterminados impossibilitava o cumprimento de prazos e acabava também por se reflectir na qualidade. Pôs-se mesmo, pela primeira vez,



a hipótese de despedir os trabalhadores que não correspondessem às necessidades da empresa, embora tal hipótese tenha funcionado mais como forma de pressão do que como intenção real por parte do Conselho de Administração.

No período conturbado que se seguiu a 1974, a Abrunheira & Lourenço caiu num certo marasmo, mais por arrastamento da situação de crise geral, e do sector em particular, do que por convulsões internas de vulto. A produção baixou a nível de sobrevivência e a situação económico/financeira da Empresa mostrou-se incapaz de corresponder aos compromissos assumidos, nomeadamente no que respeita a aumentos de vencimentos que a mantivessem como a empresa que melhor pagava na região.

Quando, em 1980, a terceira geração da família Abrunheira — João e Sara Abrunheira, filhos de Adérito Abrunheira, e Henrique Abrunheira e Sousa, seu sobrinho — propôs ao Conselho de Administração tomar conta da empresa, a situação era de ruptura económica. Os novos administradores tomaram então a iniciativa de pedir uma reunião com a autarquia e tentaram obter desta facilidades para a retoma da sua actividade, alegando que se tratava de uma empresa com uma função social importante na zona. Assim foi entendido e o presidente da Câmara, no seu discurso aquando da visita à fábrica, após a assinatura do protocolo, chamou a atenção para o facto de que «só com o esforço de todas as forças vivas, em colaboração com a administração da Abrunheira, será possível pôr de novo em pé uma empresa que é o ganha-pão de tantas famílias da nossa comunidade».

Foi mais ou menos por esta altura que apareceu num jornal do Porto a notícia, depois retomada por outros meios de comunicação social, de que o rio Touro era um rio de morte. Dizia-se que os produtos cultivados nas zonas da beira-rio eram outros tantos agentes de poluição e mortandade, sendo as culpas de tal situação atribuídas por inteiro à Abrunheira & Lourenço, cujos detritos químicos matavam as culturas como tinham matado, ao longo dos anos, os homens de Santana e os peixes do rio Touro. Na sequência desta notícia, houve entrevistas a famílias de operários já falecidos, ao presidente da Câmara, aos administradores da Empresa e aos agricultores do concelho — que se queixaram de, até então, ninguém ter dado ouvidos aos seus protestos.

Gerou-se acesa polémica: de um lado os que entendiam que a Abrunheira & Lourenço continuava a ser o grande empregador da zona e que da sua prosperidade dependia a sobrevivência de muitas famílias; do outro, os que pensavam que a Empresa não poderia ser considerada de utilidade social quando o que fazia era destruir a vida à sua volta.

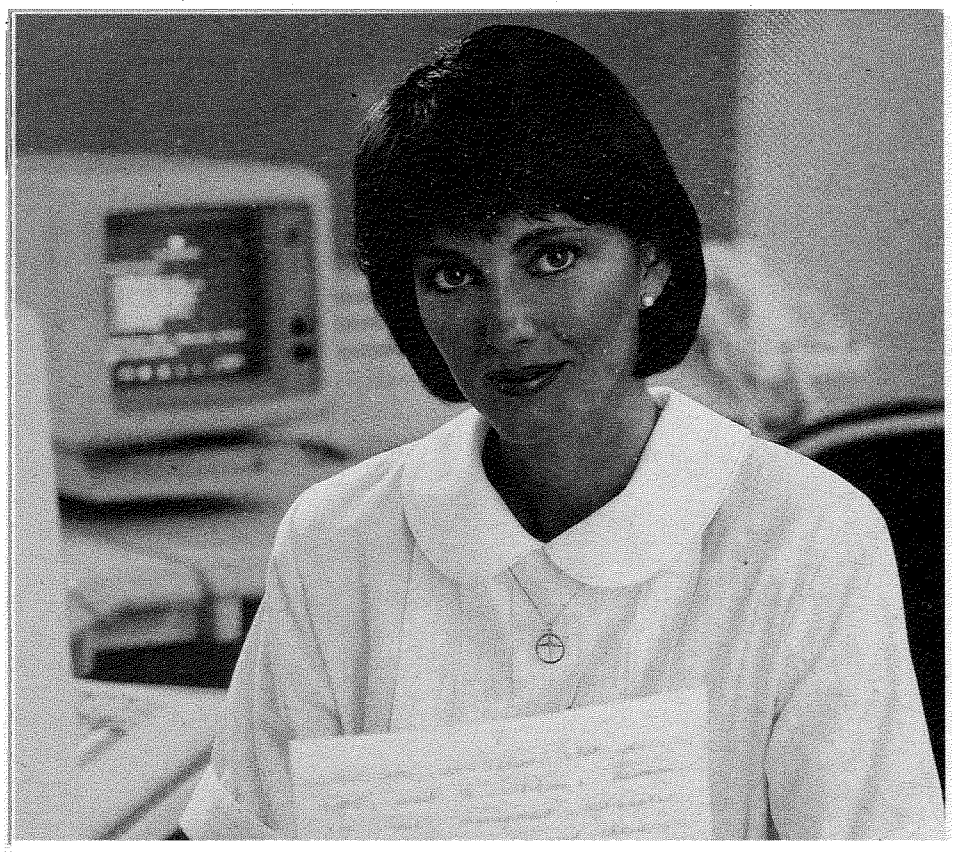
Personalizaram estas posições Sara Abrunheira, engenheira química e administradora da Abrunheira & Lourenço, e Afonso Dias, engenheiro técnico agrário e jovem agricultor empenhado no relançamento da agricultura de primores do vale do Touro.

Sara Abrunheira admitia que os produtos químicos da fábrica de curtumes seriam responsáveis, em parte, pela poluição e despovoamento do rio Touro, mas apenas e só isso, rejeitando acusações mais graves como o envenenamento da população e a destruição da agricultura. De resto, não via alternativa, uma vez que a compra de máquinas que permitissem o tratamento dos resíduos antes de serem lançados no rio era de tal maneira cara que tornaria inviável o funcionamento da Empresa.

Por seu lado, Afonso Dias argumentava que a maior parte da população estava dispersa pelo campo e dependente da agricultura. Era falso que a maioria das famílias dependesse da Abrunheira & Lourenço porque, apesar de ser a maior empresa do concelho, não tinha mais de 420 trabalhadores nas duas fábricas. Mas, mesmo que fosse verdadeira a tão apregoada importância da Abrunheira & Lourenço, também os seus trabalhadores eram vítimas do envenenamento das águas e das culturas, e não tinham o direito de matar o concelho só por não serem capazes de procurar outro modo de vida.

Comente, do ponto de vista da responsabilidade social da empresa, a situação que se vive na zona de Santana, referindo, nomeadamente, os problemas existentes e as soluções que preconiza.

* Técnica de Recursos Humanos.



MANPOWER: **QUANDO A GESTÃO DA SUA EMPRESA EXIGE DECISÕES:**

Manpower – Trabalho temporário
Disponha de imediato de pessoal qualificado e apenas pelo período de tempo necessário à resolução dos problemas da sua empresa. Não sobrecarregue os seus meios humanos, nem deixe o trabalho acumular-se desnecessariamente.

Manpower – Selecção
Somos especializados em recrutamento e selecção para apoio à gestão de meios humanos.
Não perca tempo com o trabalho moroso de uma selecção para emprego permanente. Nós fazêmo-lo. Seja você a tomar a decisão final.

Manpower – Formação
Serviço por medida e à medida das suas necessidades. Executado pelos técnicos necessários à concretização do seu objectivo de Formação Profissional.

3 SOLUÇÕES CONCRETAS À MEDIDA DA SUA NECESSIDADE!

MANPOWER® PORTUGUESA	LISBOA (01-3525455)	PORTO (02-2002426)	ALBUFEIRA (089-588113)	P. DELGADA (096-629830)

(Alvará n.° 1 de 90-07-27 D.L. 358/89, art.° 3.° n.°s1 e 2)

Sabia que...

... O nosso Livro Branco do Ambiente alerta-nos para o seguinte...

AR

Portugal tem problemas localizados de poluição atmosférica. Mas, com a tendência de aumento actual, as emissões de óxidos de enxofre e óxidos de azoto podem ser superiores à média dos doze países da CEE em 2010. Actualmente, as emissões de dióxido de enxofre podem ser já superiores às da Holanda.

ÁGUA

Da água armazenada nas albufeiras, 61 por cento tem boa qualidade e apenas 2,4 por cento se encontra em mau estado. Das bacias hidrográficas, 24 por cento estão de medianamente a muito poluídas. A situação das águas subterrâneas é pouco conhecida, mas tende a agravar-se o processo de salinização em algumas regiões. As emissões de efluentes urbanos e industriais superam em mais de dez vezes os valores legais.

SOLO

A erosão ameaça directamente 30 por cento dos solos do País, tendo já degradado onze milhões de hectares nos últimos 50 anos, apenas no Alentejo. Edificações e estradas ocupam 250 mil hectares do território. A florestação intensa e as alterações climáticas globais constituem ameaças graves à produtividade do solo.

FLORA

Das 291 espécies vegetais vasculares a proteger no Continente, 17 estão provavelmente extintas, 99 em perigo de extinção, 154 vulneráveis e 20 são raras. Por falta de apoios, os estudos botânicos têm diminuído nos últimos anos. O País possui ainda vastas áreas com a flora bem conservada, mas esta situação está a mudar rapidamente.

FAUNA

Mais de metade das espécies de mamíferos (63 por cento) e de peixes (51 por cento) do País estão ameaçadas. Também correm perigo 35 por cento das aves, 30 por cento dos répteis e 12 por cento dos anfíbios. As principais ameaças à fauna são: florestação intensiva, actividade cinegética, poluição, capturas excessivas e intervenções nos cursos de água.

RESÍDUOS

Dois terços dos resíduos sólidos urbanos produzidos no País são armazenados em lixeiras, implicando a poluição do solo por infiltração. O número de aterros sanitários tem aumentado ligeiramente nos últimos anos. A maior parte dos resíduos perigosos é eliminada sem qualquer tratamento, por simples descarga no solo. Menos de metade dos resíduos hospitalares é incinerada.

RADIOACTIVIDADE

Somente nos rios Tejo e Guadiana são feitas medições regulares de radioactividade. A rede de vigilância de radioactividade do ar é também limitada. Não existe um sistema operacional de avaliação e controlo dos riscos radiológicos relacionados com o manuseio de resíduos radioactivos em laboratórios e hospitais.

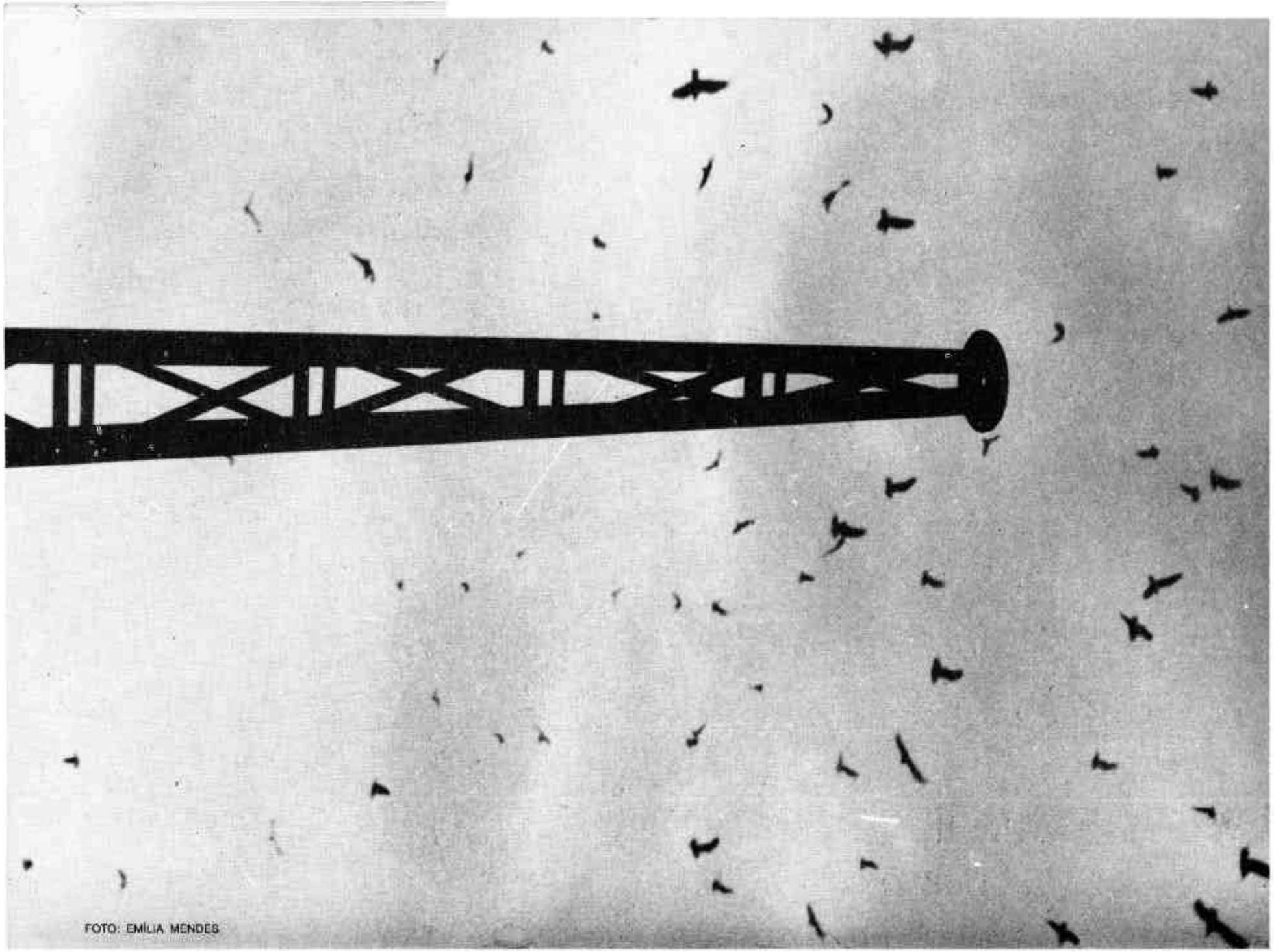


FOTO: EMÍLIA MENDES

MADALENA AVILLEZ

SER UMA EMPRESA VERDE

«Decidir por onde começar a mudança, exige decisões complexas e auto-avaliação organizacional. Decidir quando começar a mudar é simples: agora.»

ROSABETH MOSS KANTER

É o ambiente que tem algo a oferecer às empresas — a relação não é necessariamente oposta.

Uma empresa «verde» só o é verdadeiramente se se adiantar à própria legislação, mas, sobretudo, se inovar na área tecnológica em que actua e se surpreender os seus consumidores sendo mais «papista que o Papa». A MacDonalds que já tem várias lojas em Portugal é um bom exemplo disso: em 1990 deixou de usar embalagens de plástico e passou a adoptar os pacotes de papel.

Isto apesar de a matéria plástica das primeiras embalagens ser mais reciclável do que o papel! Mas a gestão MacDonalds chegou à conclusão de que os clientes não viam com bons olhos o plástico, fosse ele feito a partir de que matéria-prima fosse... Se se tiver em consideração que o papel, mesmo reciclado, implica corte de árvores, gastos de energia e dificuldades específicas de reciclagem, conclui-se que as primeiras embalagens em plástico, também ele reciclável, eram mais aconselháveis...

Porém, a atitude dos consumidores foi decisiva: eles ficavam mais felizes se se usasse papel...

SER UMA EMPRESA VERDE

Mas o que quer dizer ser uma empresa «verde»? Há pelo menos quatro aspectos essenciais que têm que estar assegurados:

1 - Em primeiro lugar, determinar **que produto** deve ser colocado no mercado, **como embalá-lo** e **que materiais utilizar**. Este é o aspecto mais difícil porque entra em linha de conta com os **consumidores** e com a imagem da empresa divulgada na comunicação social

2 - Qual é o máximo de abertura sobre a temática da poluição e da saúde que uma empresa aguenta?

Uma política de abertura vai informar a própria companhia sobre os efeitos nocivos que está a causar ou que pode vir a causar... o que lhe vai permitir instituir uma disciplina e um rigor altamente benéficos para o ambiente e para a própria companhia.

3 - Como é que uma empresa consegue reduzir o desperdício na fonte, como pode assumir uma filosofia

de prevenção da poluição? O objectivo é eliminar a poluição totalmente do processo produtivo e não actuar a jusante, filtrando-a. Trata-se de adoptar uma situação semelhante à exigida pelo «movimento da **qualidade total**». A prevenção da poluição, antes de beneficiar o planeta, já começou a beneficiar o negócio — é que para acabar com a poluição do ambiente é preciso começar por eliminar totalmente a poluição do processo produtivo — **é preciso ser excelente em produção!**

4 - Favorecer a divulgação a todos os níveis de informação pragmática sobre o processo de produção e os efeitos que produz sobre o ambiente.

IMPORTÂNCIA DO CONSUMIDOR E DA ANÁLISE DE CUSTOS

Os consumidores «verdes» estão a crescer. Nos EUA, 75 por cento dos consumidores introduzem a preocupação com a conservação do ambiente nas suas decisões de compras.

A informação que difunde os perigos que ameaçam o homem e o ambiente é cada vez mais abundante. Se os consumidores lêem que determinada pilha é tóxica, deixam de a comprar. Em Portugal, o problema da camada de ozono foi suficiente para que a maioria dos consumidores deixasse de usar os desodorizantes e outros artigos em *spray*, optando por hipóteses que tinham sido mais ou menos abandonadas, como os *roll-on* e os *sticks*.

Muito embora as empresas não possam ficar assim à mercê das opções dos seus clientes, não há dúvida de que não podem ignorar que estes as pressionam a agir num ou noutro sentido.

Recentemente, o consultor americano Paul Bailey inventou um método de análise dos problemas ecológicos: o método da determinação do **custo do ciclo de vida**.

Trata-se de atribuir um custo a cada efeito produzido por um bem: penalizações legais em que incorre potencialmente, degradação da qualidade do ar, custos com aterros de lixo, etc...

Faz a partir daqui uma projecção destes custos, um pouco como se faz na análise de *cash-flow*. Depois compara dois ou mais produtos/bens ou hipóteses de embalagens, a partir das projecções feitas.

Apesar de não revelar ao analista dados muito seguros quanto à saúde pública, este método tem a vantagem de dar à empresa uma imagem objectiva do custo das desvantagens ambientais do investimento pretendido.

QUESTIONAR-SE PARA TER SUCESSO

No fundo, chegamos à conclusão de que, nos tempos que correm, uma empresa que queira sobreviver e ter sucesso precisa fundamentalmente de ter uma atitude de **questionamento permanente**.

- Só questionando os seus processos de produção e de gestão pode melhorar continuadamente e conseguir a qualidade total.

- Só questionando-se pode encontrar a hierarquia ideal de valores que permita pôr as pessoas em primeiro lugar, para elas assegurarem que põem o serviço em primeiro lugar, e para os lucros serem a resultante inevitável desta cadeia.

- Só questionando-se uma empresa pode experimentar continuadamente as melhores técnicas e soluções, que lhe permitam assumir inteiramente a sua quota-parte de responsabilidade social, no que respeita à protecção deste ambiente que nos resta...

É exemplo disto o que a Nissan fez em 1990: convocou um grupo heterogéneo de pessoas, e fez um *brain-storming* sobre «como é que uma companhia que produz automóveis pode demonstrar a sua preocupação e responsabilização relativamente aos problemas do ambiente».

Da discussão normalmente nasce a luz, mas neste caso o resultado foi um clarão que quase «cegou» a companhia: foi sugerida a produção de carros concebidos de forma a poderem encaixar-se uns nos outros como os *conectables* dos nossos filhos, transformando-se, quais *transformers*, em comboios eléctricos quando se pretendesse fazer uma viagem longa, e separando-se novamente quando a viagem chegasse ao fim...

Claro que este projecto não era economicamente exequível para a companhia, mas a verdade é que demonstrou que os *designers* industriais têm cada vez mais que levar em consideração o impacte que os seus produtos têm, globalmente, no nosso planeta.

INFORMAR E SER INFORMADO PARA PREVENIR

Uma coisa que pode proteger uma empresa da catástrofe ambiental é ela aceder a participar numa ampla troca de informações sobre problemas ambientais/ecológicos potenciais, e sobre as formas de os resolver.

É que o público e os consumidores preferem muito mais uma empresa que previu e que evitou certos riscos ecológicos, do que ter que agir punitivamente sobre essa empresa — pois assim o mal já está feito, o ambiente foi afectado, os prejuízos são irreversíveis...

Porque será, então, que a maioria das empresas não é a primeira a dizer que «o rei vai nu» e prefere ficar à espera que lhe apontem o dedo?

A experiência dos EUA diz-nos mesmo que algumas empresas ganharam centenas de milhares de dólares graças à acção «controladora e informativa» de grupos de protecção do ambiente — a partir dos estudos por eles produzidos, chegaram à conclusão que, apesar do

investimento feito em filtros e incineradores, continuavam a libertar toneladas de resíduos químicos. Logo, o sistema de redução das emissões de poluentes era inadequado. E o curioso é que as comunidades e o público aceitam e vêem com bons olhos uma empresa que não acerta à primeira, mas que se mostra disposta a colaborar e a melhorar — desde que mostre vontade de acertar deixam de ser agressivos e de a pôr «na berlinda». Mas se a empresa se fechar, se for intransigente e inflexível, se não mostrar vontade de mudar, aí atacam implacavelmente.

Em Portugal, as coisas evoluem lentamente. Começam a emergir grupos ecológicos, os quais esperamos que assumam o mais rapidamente possível esta função informativa e responsabilizadora, que ao invés de prejudicar, pode ajudar imenso as empresas, graças aos seus efeitos disciplinadores.

PLANEAR E ENVOLVER OS EMPREGADOS

Pode dizer-se que, essencialmente, uma empresa «verde» assenta a sua estratégia num planeamento cuidado.

Quando estrutura um processo produtivo, há que analisá-lo cuidadosamente para identificar a existência do potenciais produtos poluentes. Tal como acontece com a qualidade total, em que o objectivo é zero defeitos, para uma empresa ser «verde» tem que conseguir zero desperdícios.

É um objectivo difícil, que nunca se atinge em absoluto, e que exige uma orientação centrada numa procura constante e permanente de aperfeiçoamento.

Uma atitude de humildade, que, no limite, acaba por recompensar quem a assume: a experiência americana diz-nos que os investimentos na prevenção da poluição são recuperados porque se regista uma subida de qualidade do produto final, e porque há uma redução dos custos indirectos.

Tal como o movimento da qualidade total, a prevenção da poluição exige uma mudança de atitude: desperdiçar menos, vender as sobras e aquilo que foi usado, depender menos do controlo final do produto. **Um empresário «verde» tem inevitavelmente que olhar para o seu negócio de forma global. E, claro, tem que envolver os seus empregados. São eles que, no «campo», têm condições para detectar os pequenos detalhes que precisam de ser melhorados**.

Há que dar-lhes formação e ouvi-los.

A 3M, por exemplo, estimula este tipo de intervenção bem como a criatividade dos empregados: faz concursos e atribui prémios pecuniários aos empregados que fizerem as sugestões mais interessantes para os tais pormenores que não funcionam. E não deve haver qualquer tipo de constrangimento: para uma empresa tirar proveitos deste tipo de dinâmica, as questões do ambiente relacionadas com o produto e o processo, têm que estar integradas nas decisões do dia-a-dia e abranger todas as áreas de gestão: relações com fornecedores, processo de produção, contabilidade de custos, envolvimento dos empregados, *design* e distribuição!

Neste contexto, **ter uma atitude «verde» não significa «ser do contra», ou ter uma atitude de oposição, mas desempenhar um papel catalisador, criar sinergias, impelir a empresa para uma situação de vantagem competitiva**.

Aquilo que leva um empresário a hesitar em assumir uma atitude «verde» não são os interesses da sua empresa mas a complacência.

Conseguir 25 por cento de melhoramentos em termos ambientais, apenas com uma melhor gestão corrente e a adopção de tecnologias simples, é muito fácil. Atingir os 25 por cento seguintes já é mais complicado.

Há que «desinstalar-se», há que «questionar-se», há que ser melhor que as outras empresas, há que ir adiante da própria legislação, há que ir mais longe que os desejos dos consumidores... há que não desanimar face à natureza complexa e paradoxal dos problemas ecológicos. Lá porque a poluição de um rio se deve a vários factores, isso não quer dizer que ninguém tem a culpa, isso não quer dizer que cada um dos presumíveis implicados não tem a obrigação moral de introduzir os melhoramentos necessários no seu processo produtivo.

Melhorar o ambiente não colide com os interesses económicos duma empresa. Colide com a lentidão da mudança organizacional.

Há todo um trabalho de informação que tem que ser intensificado.

Dentro das empresas, os que defendem «um mundo melhor» têm que encontrar uma linguagem que os gestores entendam, e não desistir...

Espera-se dos gestores abertura para ouvir...

O tempo encarregar-se-á do resto.

Bibliografia consultada: «What Does it Mean to Be Green» in *Harvard Business Review;* «The Greening of Corporate America», «Let the Buyer Beware» e «Markets Discover the Eco-consumer», in *Management Review.*

VERDE!
TÔNICO CAPILAR
Paulo Bacchinho ©92

AMIGOS DA TERRA *

CONSCIÊNCIA EMPRESARIAL ECOLÓGICA OU «BUSINESS AS USUAL»?

Qual o motivo por trás do «esverdeamento» a que se assiste do lado empresarial (comercial ou industrial)?

Por que razão hoje não é lançado um novo produto no mercado sem que seja vangloriado o seu potencial ecológico?

Duas razões fundamentais fizeram com que as companhias e empresas se tenham motivado para o «verde». Por um lado, os problemas de abastecimento (custo das matérias-primas, ligado à sua escassez e aos limites ambientais progressivamente colocados à sua obtenção), por outro, e sem dúvida determinante, as crescentes exigências dos consumidores. Obviamente que estes dois fenómenos interagem ao nível da macroestrutura que são os legisladores e os poderes executivos provocando avanços e motivando, algumas vezes, por parte de sectores industriais desenvolvimentos tecnológicos que, por sua vez, são susceptíveis de, no quadro das leis do mercado, determinar novos avanços da estrutura produtiva e comercial. (O exemplo dos carros com catalisadores e a «guerra» entre alemães e franceses por velhos e novos mercados, assim como no que toca aos detergentes em fosfatos ou às novas máquinas de lavar.)

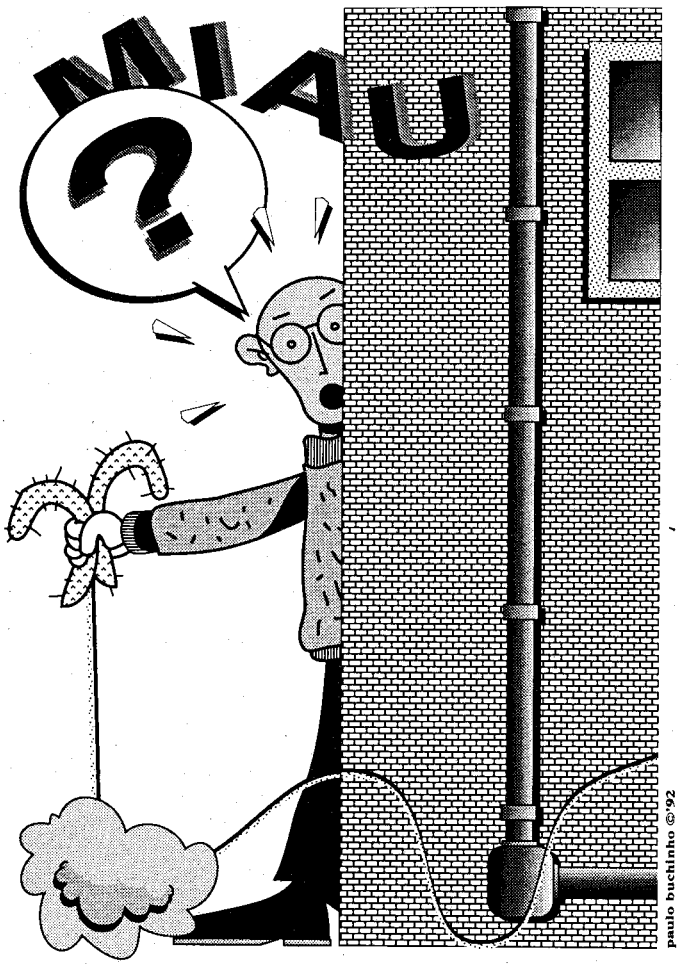
Hoje nos EUA há uma nova disciplina fundamental do *marketing:* o verde. Conferências para executivos são organizadas com títulos como «Os Verdes Anos 90», transformando-se numa empresa com consciência ecológica. Os cartões de crédito *Visa* e *MasterCard* incrementaram o seu uso nos EUA quando introduziram uma percentagem destinada a organizações de ambiente.

E qualquer deslize ou fraudulência têm pesadas consequências naquele país. A Loblaws (cadeia de supermercados canadianos), onde se veio a descobrir que um dos produtos «verdes», para o qual tinham tentado sem êxito obter o patrocínio do Greenpeace, estava contaminado com escória de pasta de papel, encontra-se no pelourinho.

E a DuPont até ganhou honra de publicação a propósito de um seu telefilme de promoção em que simpáticas focas aplaudiam inovações da companhia em relação ao ambiente... Nesse relatório feito pelos Friends of the Earth, a DuPont (que é, segundo a agência americana de ambiente — EPA —, o maior poluidor individual dos Estados Unidos) é escrutinisada escrupulosamente. No final são feitas vinte recomendações para que a realidade possa vir a ter alguma semelhança com o anúncio. Uma delas é que a DuPont assine os Princípios Valdez (um simples código para o acesso à fiscalização pública das suas actividades e da sua *perfomance* ambiental)!

AUDITORIA AMBIENTAL

Em discussão neste momento em várias sedes de poder está a futura obrigação de publicação pelas empresas/corporações de um relatório ambiental anual, nos moldes do relatório fiscal.



Auditores ambientais são desde já os principais candidatos à substituição dos directores de *marketing*. Só que, ao contrário destes, a fiscalização sobre a sua actividade é muito rigorosa, interna e externamente. Não é só vender o produto mas também o processo de fabrico, com todos os seus impactes e consequências. A publicidade ecológica só funciona se tiver total garantia na informação produzida e credibilidade. O consumidor tem que ter acesso a toda essa informação.

CUSTOS DO INVESTIMENTO NO AMBIENTE

O investimento no ambiente tem, pois, do lado empresarial vários prismas. Por um lado (e o tema pode ser exaurido em termos meramente económicos ou ser um instrumento base no *marketing*), temos alterações no sistema de produção, desde uma maior eficiência energética, que pode passar por melhor iluminação, isolamentos, aproveitamento das horas de vazio (menores cargas energéticas) para a produção, a reciclagem do máximo de resíduos, ou seja, uma estratégia de poupança útil nos recursos/energia com enormes repercussões ambientais e, por outro lado, temos o produto final (o que vende) que deve, além de ter a máxima durabilidade/biodegradabilidade, satisfazer um consumidor que exige cada vez mais qualidade.

É inútil, no que toca ao *marketing* «verde», procurar iludir o cliente. Os meios de fiscalização são cada vez mais implacáveis. E se bem que ainda não possamos contar com publicidade comparativa, não é difícil imaginar que grupos económicos possam apoiar «aqueles» que por interesse genérico sejam susceptíveis de tal promover.

Os chamados custos externos (custos invisíveis + + imagem) são cada vez maiores à medida que a consciência social do cidadão se mobiliza. E o grau de sucesso que as empresas terão no futuro assenta precisamente na forma de gerirem esses custos.

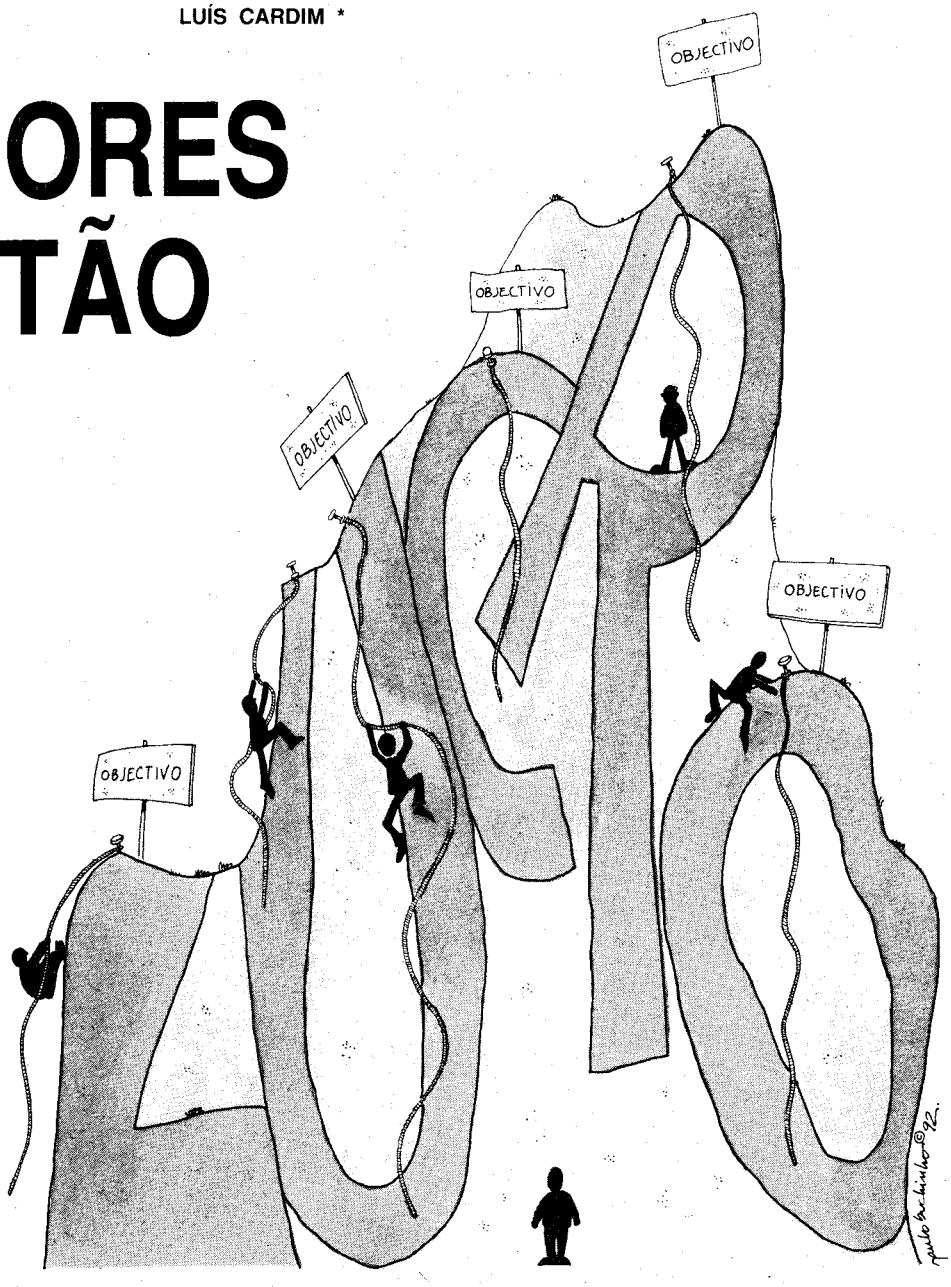
A resposta à questão do título é paradoxal. Sem consciência empresarial ecológica não haverá *business as usual*. Resta saber se com ela o *as usual* continuará a ser regra. É que dinheiro com consciência não existe neste mundo de recursos finitos e consciência infinita.

---

* Associação ecologista.

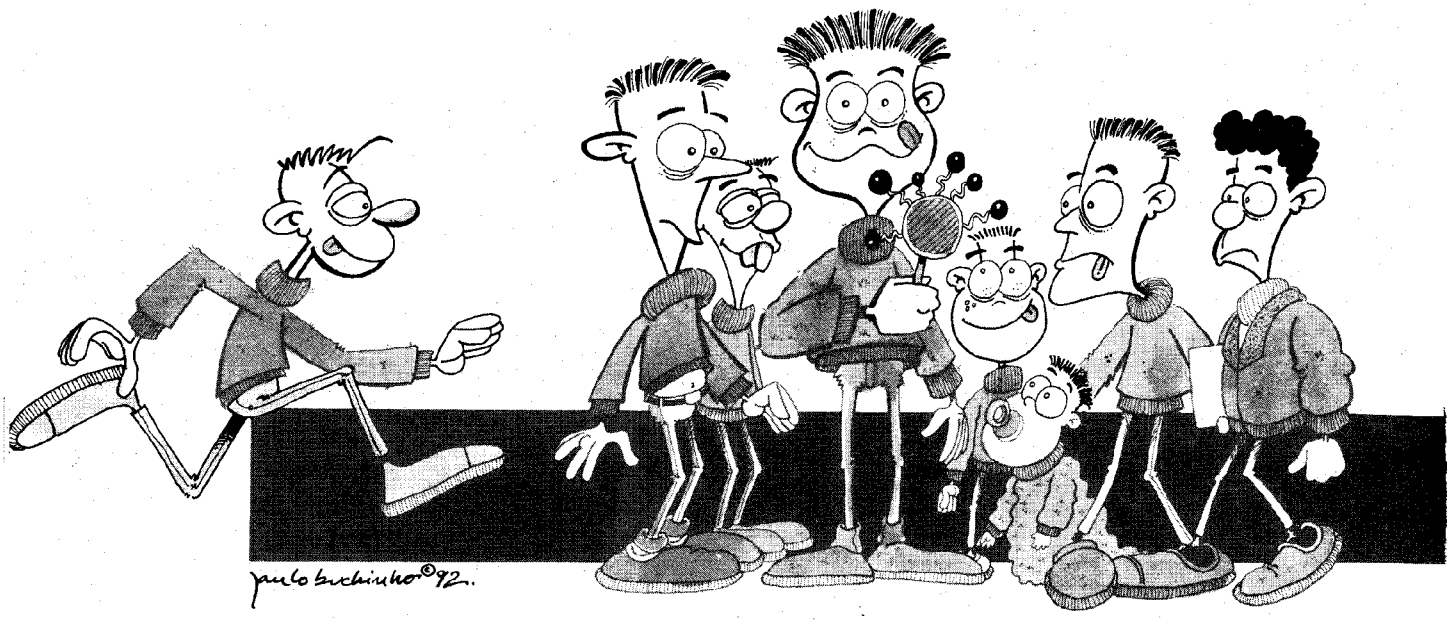
LUÍS CARDIM *

INDICADORES DE GESTÃO



Partindo da premissa que «todas as actividades têm finalidades e objectivos próprios», o autor interroga-se sobre se as empresas sem fins lucrativos se preocupam realmente em clarificar quais são essas finalidades, e se a forma como procuram concretizá-las será a mais eficaz. A avaliação dos resultados parece ser uma via para responder a essas questões.

Em Fevereiro do ano passado fiz uma rotura de ligamentos quando praticava judo, pelo que tive que recorrer a um conhecido hospital privado. Enquanto esperava ser radiografado, numa sala em que se acumulavam várias grávidas aguardando o momento de efectuar ecografias, descobri que não havia uma só cadeira, nem vontade



de a obter, por parte dos funcionários a quem era solicitada, pelo que as pessoas permaneciam de pé enquanto esperavam.

Nos momentos em que está em causa a nossa saúde, questionamos mais intensamente as finalidades prosseguidas por organizações sem fins lucrativos. Hospitais, Museus, Casas de Cultura, Cooperativas, Quartéis, não têm, na maioria dos casos, fins lucrativos, prosseguem fins de outro tipo: bem-estar social, qualidade de vida, intercâmbio de ideias ou outro.

A gestão destas organizações não difere, no essencial, da gestão de outro tipo de actividades: têm igualmente êxitos e fracassos e bons e maus profissionais.

Mas será que essas organizações se questionam verdadeiramente sobre as suas finalidades, a forma de as atingirem e a maneira de avaliar eficazmente o resultado da sua actividade? Será que avaliam realmente o impacte do trabalho que executam?

A rapidez com que se presta um cuidado médico, a forma como se lida com um doente, as iniciativas de uma associação ecologista ou o serviço proporcionado têm uma qualidade determinada, que é o resultado directo e consequência do nível de eficácia da gestão dessas mesmas organizações.

Todas as actividades têm finalidades e objectivos próprios. As actividades não lucrativas não são excepção.

Gerir é planear, organizar e controlar actividades. Ora isto supõe a definição prévia de objectivos, a escolha do caminho para estes serem alcançados, a obtenção dos meios necessários, a verificação dos resultados e a consequente alteração de rumo, sempre que necessário.

Todas as actividades têm uma finalidade, sejam elas executadas por empresas privadas, públicas, ou organizações de fins não lucrativos. Essa finalidade não é, regra geral, mensurável. O que é mensurável, por definição, são os objectivos a atingir. É comum dizer-se que o objectivo das empresas é o lucro, o que não é exacto. O lucro é uma finalidade da empresa, em geral a essencial, não o(s) seu(s) objectivo(s) necessariamente.

Uma empresa pode ter nos seus objectivos investimentos avultados que criam inexistência de lucro durante um certo período. Mas os objectivos da empresa podem estar a ser cumpridos eficazmente! Frequentemente centramos a nossa atenção nos resultados financeiros de uma organização, esquecendo outro tipo de resultados: a influência, por exemplo.

Vejamos o exemplo de uma empresa portuguesa que cria uma *joint-venture* com uma empresa espanhola. Suponhamos que no primeiro ano os lucros diminuíram 30 por cento, comparativamente com anos anteriores. Porém, a influência da empresa pode ter aumentado grandemente, pode agora intervir mais facilmente num mercado mais alargado, o que significa que antes exercia influência num mercado de 10 milhões de pessoas e agora passa a exercer influência num mercado potencial de cerca de 50 milhões. Enquanto o seu lucro diminuiu 30 por cento, a influência aumentou cinco vezes, potenciando as suas actividades em anos futuros. Assim, verifica-se que é frequentemente possível e sempre desejável avaliar uma actividade, mesmo quando o horizonte não é financeiro. É a única forma de saber onde estamos e para onde vamos.

Cada vez mais se avaliam resultados que ultrapassam largamente os aspectos financeiros. É o que se passa com o balanço social. Este não é mais do que a avaliação do impacte da actividade da empresa no ambiente global, aos vários níveis, nomeadamente no que respeita à criação e manutenção de emprego.

O mesmo é válido para as organizações não lucrativas. Porém, aspectos como a subjectividade e a dispersão de actividades dificultam frequentemente a nossa intervenção.

O QUE AVALIAR?

Sendo assim, o que avaliar e como, para além do que é comummente avaliado nas outras organizações?

- Os resultados atingidos, comparando-os com os objectivos previstos, para confirmação ou correcção do alvo ou do esforço;
- Os resultados atingidos com os resultados em igual período (ou iniciativa) em anos anteriores;
- Os resultados obtidos por organizações congéneres actuando em meios semelhantes;
- A relação entre os resultados obtidos e os meios consumidos (disponibilizados) para os obter.

INDICADORES DE GESTÃO

São necessários indicadores que sejam fáceis de obter e de comparar, facilitando o trabalho. Exemplos de alguns desses indicadores para um hospital, por exemplo:

- *Doentes saídos* - total de doentes que têm alta num período determinado. (DS)
- *Dias de internamento* - total de dias utilizados por todos os doentes internados no hospital num determinado período. (DI)
- *Demora média* - média de dias utilizados pela totalidade dos doentes saídos do hospital num determinado período.

$$DM = \frac{DI}{DS}$$

- *Taxa de ocupação* - percentagem média de camas ocupadas num período determinado.

$$TO = \frac{DI}{\text{Camas existentes}}$$

- *Taxa doente/apoio* - relação existente entre o número médio de doentes internados e pessoal médico e paramédico do hospital, num período determinado.

$$\frac{DI}{\text{Pessoal médico, paramédico, etc.}}$$

Pode existir a convicção de que estes e outros indicadores de actividade não têm verdadeira utilidade no controlo das actividades de um hospital. Vejamos uma aplicação concreta de um indicador.

Há cerca de duas décadas atrás, no serviço de doenças infecto-contagiosas de um hospital pediátrico de Lisboa, um jovem médico que tratava crianças com meningite utilizando antibióticos teve a sensação de que os doentes estavam a demorar mais tempo a reagir aos medicamentos.

Para eliminar qualquer tipo de subjectividade na conclusão a tirar, a administração do hospital decidiu contabilizar a «demora média» dos doentes com meningite e comparar esse valor com o de idêntico período do ano anterior.

O resultado confirmou a expectativa do médico: durante esse ano os doentes com meningite permaneciam no hospital mais três dias, em média, do que no ano anterior!

Imediatamente começaram a ser investigadas todas as possíveis razões para essa demora, a qual prejudicava os doentes, o hospital e a comunidade. Confirmou-se que os medicamentos eram ministrados às horas adequadas, o pessoal dava o mesmo tipo de assistência e nada parecia poder esclarecer o aumento da permanência das crianças com meningite.

Já desesperados, os médicos resolveram mandar analisar o antibiótico receitado para cura da meningite: verificou-se que cada unidade tinha efectivamente o produto activo que era suposto ter e que este estava em boas condições. Porém, em vez de doses de 500 gramas, conforme se indicava na embalagem, tinha substancialmente menos, facto de que nunca se tinha suspeitado!

O controlo através de indicadores de gestão permite centrar a atenção no que é essencial, nos resultados, ajudando a diagnosticar situações e a tomar decisões que nos aproximem dos nossos objectivos.

A representação gráfica de dados permite igualmente visualizar as situações com mais clareza do que a simples descrição, se queremos comparar grandezas. Vejamos um exemplo:

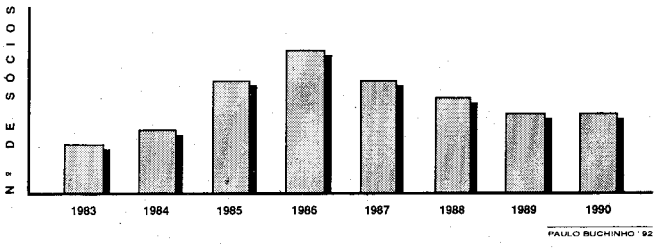


Gráfico representando a evolução do número de sócios de uma associação: o momento de alteração da tendência de aumento para uma tendência de diminuição torna-se particularmente visível num gráfico.

A análise do gráfico permite verificar quais os pontos críticos, o que é meio caminho para a descoberta das suas causas.

EXEMPLOS DE INDICADORES POSSÍVEIS

- Número de novos associados num dado período;
- Número de utentes (ou beneficiários) de serviços abrangidos por uma dada iniciativa (festa, exposição, excursão, palestra);
- Relação entre o número de beneficiários de uma dada iniciativa e os meios (humanos e materiais) para a obter;
- Número de reclamações feitas pelos beneficiários num determinado período;
- Número de iniciativas com êxito num determinado período;
- Relação entre as receitas e o número de sócios ou beneficiários;
- Número de adesões a uma iniciativa (bilhetes vendidos ou distribuídos, por exemplo);
- Relação entre o número de votos e os mandatos obtidos.

A necessidade de encontrar indicadores de gestão é igualmente válida para outras organizações: um partido político, um clube desportivo ou uma casa de cultura, por exemplo, têm necessidade de avaliar o impacte das suas actividades, tanto como o marinheiro tem de consultar a bússola; ambas têm necessidade de definir o local onde querem chegar e o rumo que levam em cada momento, para poderem evitar desvios. Só assim cada viagem terminará no destino sem «acidentes» que nos obriguem a utilizar os serviços de um «hospital», mesmo daqueles que são bem geridos!

---

* Formador de Formadores;
Gestor de Recursos Humanos

DISSE SOBRE GESTÃO

SOMOS TODOS RESPONSÁVEIS

«[...] O sofrimento e a morte são reveladores possíveis da nocividade do mundo actual. No entanto, a ecologia, a dietética e a luta contra a poluição do meio ambiente continuam a merecer bem menos atenção e investimentos materiais e humanos, se comparadas com os planos industriais, os progressos técnicos e a corrida aos armamentos.

Até nas muitos louváveis campanhas contra o tabaco, o álcool e a droga ficamos normalmente pela superfície dos problemas, fazendo apelos aos voluntarismos abstencionistas, mas ocultando as razões que motivam os fumadores, os bebedores e os drogados. Custa-nos ir até às raízes dos problemas.»

Rui Osório
in *Jornal de Notícias*

♦ ♦ ♦

«[...] A relação entre indústria e ambiente apenas pode ser concebida duma forma dinâmica, resultado da sua profunda interdependência, num Estado que se quer o mais equilibrado possível, sem que se atinjam pontos de ruptura e não retorno [...].»

Carlos Borrego
Ministro do Ambiente
in *Público*

♦ ♦ ♦

«[...] Uma liberdade empresarial absoluta, sem qualquer controlo ético, não só atropela o exercício de outras liberdades, como contém o germe da autodestruição da própria empresa e prejudica gravemente o sistema socio-económico em que actua e que a torna possível [...].»

Vicente Mortes
Nestlé

♦ ♦ ♦

«[...] Qual a concepção de desenvolvimento subjacente às medidas postas em jogo pelas forças políticas e económicas? Não haverá a tendência para identificar desenvolvimento com crescimento económico centrado no aumento da produção e oferta de bens e serviços de forma a proporcionar à população mais elevados níveis de consumo?

Uma concepção reducionista de desenvolvimento não chega para assegurar maior felicidade às pessoas.»

Folha informativa
da Igreja do Campo Grande

Sabia que...

... O mar morre lentamente, invadido por dejectos do todo o género, que matam a sua fauna e a sua flora? A civilização industrial e o superpovoamento estão a dar cabo do nosso mais importante recurso.

Metais pesados, produtos químicos, fosfatos e nitratos, hidrocarbonetos e «marés negras» perturbam os ecossistemas, asfixiam a vida marinha, transformam o mar numa gigantesca lixeira...

O aquecimento anormal da água do mar, devido aos sistemas de arrefecimento das centrais nucleares e de certas indústrias, provoca variações de temperatura que interferem no ritmo alimentar dos peixes, no seu crescimento e na sua longevidade.

A descarga, no mar, de 100 mil toneladas de petróleo, por ano, é um enorme risco dado que se trata duma matéria não solúvel — permanece à superfície e elimina-se lentamente à medida que se deposita. Envenena o plâncton e os peixes que dele se alimentam.

O Mediterrâneo está particularmente ameaçado: além de tudo isto, a sua população costeira duplicará até ao ano 2025, sem falar nos 100 milhões de turistas que por lá passeiam todos os verões!

Em abril de 1990, numa conferência sobre o ambiente, em Chipre, foi decidido adoptar uma série de medidas que vão da limpeza sistemática das zonas costeiras ao tratamento dos dejectos industriais químicos. Mas não será tarde demais? Apesar destes esforços para defender o mar, o quadro permanece negro... E enquanto os homens forem inconscientes e ignorarem esta triste realidade, estas medidas nunca conseguirão ser radicais...

Até quando?

AGARRA

ELVIRA PEREIRA *
FERNANDO CASQUEIRA**

OS PRINCÍPIOS DO FUNCIONAMENTO BUR

OCRÁTICO

ÉPOCA: Junho 91, em fim de tarde anormalmente quente.

LOCAL: Estação dos Correios, algures em Lisboa, repleta de pessoas formando filas intermináveis, tentando concretizar um acto aparentemente simples — o de comunicar por carta.

PROTAGONISTAS: Os dois habituais repórteres da DIRIGIR no meio de uma fila formada por uma multidão de corpos suados e suspirantes, candidatos à aprendizagem por conta própria de que a comunicação epistolar por vezes é complicada. Com efeito, para além das maiores ou menores dificuldades de escrever uma carta, poderá haver de seguida alguns problemas:

- Dificuldade de encontrar selo, dificuldade na obtenção do impresso próprio para registo, espera interminável para efectuar o dito, perplexidade pelo facto de a carta pesar demais e, assim, obrigação de preenchimento de novo impresso, compra de um novo selo, e, ainda, a eventualidade de, quando chegarmos ao guiché que pensávamos ser o correcto, sermos obrigados a deslocarmo-nos para o guiché do lado, onde a fila ainda é maior, e, quando finalmente chega a nossa vez, ouvirmos a voz monocórdica do funcionário a comunicar-nos que está encerrado.

Este drama (imaginário ou não tanto) era o único elo de ligação entre aquela multidão e os repórteres da revista DIRIGIR que tentavam desesperadamente enviar para a redacção o artigo há muito solicitado.

A atmosfera sufocante, a longa espera, a necessidade psicológica de estar a milhas dali, certamente contribuíam para um ambiente electrizante, prestes a explodir.

A pequena faísca surgiu quando o pensionista à nossa frente (sessenta e tal anos ainda robustos) antes mesmo de ter tempo de abrir a boca viu, atónito, o guiché fechar-se diante de si com o inqualificável letreiro «FECHADO» em letras rotundas e o dedo do funcionário a apontar para a enormíssima fila ao lado, acompanhado de um sorriso sardónico.

Os repórteres da DIRIGIR juram a pés juntos terem visto um vulcão em forma de gente explodir subitamente, com a consequência de um guiché envidraçado partido em mil pedaços e um funcionário dos CTT agarrado pelos colarinhos, uma boa cabeça e meia fora do balcão, e aos ouvidos uma voz tonitruante berrando: «Chamem-me o chefe disto!»

Confessamos que estávamos estarrecidos e perplexos e mais ficámos quando o dito chefe, de labita negra, corpo esguio, fácies pálido e barbeado, em postura e gesto evidenciando o hábito do mando, o intelectual e a organização «cientificamente» administrada, em suma, em tudo semelhante a uma figura nossa conhecida: o Dr. Max Weber [1].

DIRIGIR: Boa tarde, doutor Weber. Somos repórteres da DIRIGIR e também utentes eventuais desta grande organização que são os Correios. Permita-nos uma primeira questão. Porquê esta burocracia toda?

MAX WEBER: Em primeiro lugar, a burocracia não é tanto um tipo de sistema social, mas sim um tipo de poder. Este emerge necessariamente da crescente instauração de uma economia monetária e de um Estado de Direito centralizado e de uma ética própria. É, de resto, da minha assunção dessa ética e da consciência da necessidade de normas que deriva o facto de eu estar aqui atendendo eventuais reclamações.

D.: Mas porquê essa crença tão assumida?

M. W.: Meus caros, aquilo que os senhores acusariam de excesso de normas preenche uma função basilar: as normas permitem a instauração de um tipo de cooperação no qual as funções de cada parte desta repartição dos CTT são precisamente preestabelecidas e ordenadas e onde existe uma garantia de que as actividades planeadas são executadas sem maiores atritos.

A racionalidade, quanto a mim, é a maneira mais simples e mais económica de se alcançarem determinados objectivos com o menor dispêndio de esforço. Claro que tendemos a pôr mais a tónica nos objectivos das tarefas do que nos objectivos individuais das pessoas.

D.: Mas é precisamente isso com que não concordamos. Não acha que era possível harmonizar os objectivos das pessoas com os das organizações?

M. W.: A minha concordância aqui não tem interesse. Desde que existam normas de funcionamento eu submeto-me a elas e, de resto, os reclamantes também. Toda a gente deve comportar-se em função de regras sancionadas legalmente.

D.: Mas que normas são essas?

M. W.: As normas são:

RACIONAIS - porque são coerentes com os objectivos pretendidos.

LEGAIS - porque conferem à pessoa investida de autoridade um poder de coacção sobre os subordinados e também os meios coercivos capazes de impor a disciplina.

ESCRITAS E EXAUSTIVAS - porque as normas procuram cobrir todas as áreas da organização, prever todas as ocorrências e enquadrá-las dentro de um esquema definido. E a norma deve ser escrita, pois é constantemente actualizada e, nestas condições, reescrita. [2]

D.: Mas, para além das normas, na sua opinião o que é que a burocracia tem mais?

M. W.: Sinteticamente, podemos enunciar alguns pontos:

1) Uma sistemática divisão do trabalho, o que implica uma esfera específica de competência de atribuições de cada um e meios de obrigatoriedade. Os papéis administrativos são altamente diferenciados e especializados, sendo as actividades distribuídas em termos de cargos e funções (e não de pessoas) de acordo com os objectivos a serem atingidos. A administração burocrática é realizada sem consideração a pessoas. O poder de cada indivíduo é impessoal e deriva da norma que cria o cargo.

---

[1] MAX WEBER (1864-1920), sociólogo alemão. Passa por ser o fundador da Sociologia da Burocracia. Exerceu funções docentes nas universidades de Friburgo e Heidelberga, tendo ficado famoso pela sua teoria das estruturas de autoridade. Outro célebre sociólogo contribuiu entretanto para a sua fama e proveito: TALCOTT PARSONS, que traduziu a sua obra para língua inglesa, tendo tomado corpo nos Estados Unidos a teoria da burocracia em administração. A sua obra, sendo muito vasta, encontra-se, no entanto, em boa parte expressa em dois volumes basilares: *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo* e *The Theory of Social and Economic Organization*. A teoria da burocracia desenvolveu-se por volta dos anos quarenta, em função, principalmente, dos seguintes aspectos:

a) a necessidade de uma abordagem global e integrada dos problemas organizacionais que tanto a teoria clássica como a teoria das Relações Humanas tinham sido incapazes de realizar;

b) necessidade de caracterizar as variáveis envolvidas num modelo de organização racional, bem como o comportamento dos participantes nas empresas e demais organizações humanas;

c) a exigência de modelos organizacionais mais bem definidos face à crescente complexidade das empresas. Alguns teóricos verificaram que a grande indústria depende de questões organizacionais e administrativas. Milhares de homens e mulheres devem ser colocados em diferentes sectores de produção e em diversos níveis hierárquicos, devem executar tarefas específicas e devem ser dirigidos e controlados. Segundo M. Weber, um homem deve ser pago para agir de uma maneira preestabelecida, a qual lhe deve ser explicada exacta e minuciosamente, e em hipótese alguma permitir que as suas emoções interfiram no desempenho.

[2] Extraído de M.Weber, *The Theory of Social and Economic Organization,* trad. de Talcott Parsons, Nova Iorque, Oxford University Press, 1957.

2) A burocracia é uma organização em que a escolha das pessoas é baseada no mérito e não em preferências pessoais.

3) A fim de assegurar a liberdade da organização, a burocracia requer que os seus recursos sejam livres de qualquer controlo externo.

A burocracia é uma organização que se caracteriza pela profissionalização dos seus participantes. Enquanto os gestores de topo são generalistas, existe uma gradual especialização descendente.

4) Os funcionários são assalariados, são nomeados pelo superior hierárquico, seguem a carreira dentro da organização, são fiéis ao cargo e identificam-se com os objectivos da empresa.

D.: Mas quais são os pressupostos em que assentam todas essas reflexões?

M. W.: Olhem, em primeiro lugar, na previsibilidade do comportamento dos seus membros e, do mesmo modo, na previsibilidade da evolução da conjuntura externa. Devo dizer que, em ambos os casos, esse é um dos grandes problemas da burocracia, sobre a qual não pretendo tecer mais considerações.

D.: Mas assim retira boa parte de eventuais críticas aos seus pressupostos...

M. W.: Com efeito, se me permitirem esquematizar o meu pensamento, teríamos o seguinte modelo:

MODELO BUROCRÁTICO WEBERIANO

- Normas e regulamentos exaustivos;
- Divisão de trabalhos com cargos definidos;
- Desempenhos estabelecidos por padrões e procedimentos técnicos;
- Hierarquia preestabelecida;
- Autoridade única do superior;
- Selecção e promoção através de competência técnica;
- Profissionalização dos participantes.

CONSEQUÊNCIAS PREVISTAS

- Previsibilidade do comportamento humano;
- Padronização do desempenho dos participantes.

OBJECTIVO

- Máxima eficiência da Organização.

Verifica-se então que a previsibilidade é uma condição basilar para que a organização burocrática funcione.

Em grau crescente de imprevisibilidade, a organização burocrática responde com dificuldades acrescidas, mas, apesar disso, defendo que existem algumas vantagens.

D.: Quais?

M. W.: Em síntese:

1) Tónica na competência técnica e na especialização;
2) Tónica na precisão da definição do cargo;
3) Tomada de decisões por canais preestabelecidos;
4) Univocidade na interpretação das normas e dos procedimentos;
5) Redução da fricção entre pessoas;
6) Subordinação dos mais novos aos mais antigos;
7) Confiança nos comportamentos entre as pessoas porque o processo decisório é despersonalizado.

D.: Mas, doutor Weber, não conhece algumas limitações desse sistema?

M. W.: Confesso que existem algumas. Para além daquela que já referi, ou seja, que a organização burocrática funciona melhor em função do grau de previsibilidade, poder-se-iam explicitar algumas desvantagens:

1) Despersonalização do regulamento humano;
2) Possibilidade de evitar o debate público das técnicas e procedimentos;
3) Secundarização da inovação e criatividade individuais, para além da perda de flexibilidade estrutural da organização;
4) Excesso de formalismo e apego aos regulamentos;
5) Dificuldades no atendimento a clientes e possíveis conflitos entre público e funcionários;
6) Aumento de resistência à mudança.

D.: Doutor Weber, uma última pergunta. Essa história da burocracia não será boa só para os alemães?

M. W.: Se pusermos a tónica na racionalidade em vez de na emotividade, na norma positiva sobre as regras informais, na previsão à improvisação e criatividade, na rigidez de comportamentos e procedimentos à flexibilidade e ajustamentos caso a caso, então talvez eu não tivesse podido evitar o produto cultural alemão que sou e que, necessariamente, a minha reflexão teórica reflecte.

D.: Então a reclamação que ouvimos há pouco está justificada?

M. W.: Justifica-se, meus senhores, mas é inaceitável.

Lívidos, encolhemos os ombros e despedimo-nos.

---

* Socióloga; Técnica Superior do IEFP.
** Antropólogo; Professor universitário.

ISABEL DELGADO *

SEGURANÇA DOS BRINQUEDOS

Senhor Industrial! Se fabrica brinquedos, este artigo interessa-lhe! Conhece os requisitos mínimos de segurança, exigidos para todos os Estados membros das Comunidades relativos à segurança dos brinquedos?

A temática que se prende com a Segurança dos Brinquedos e, consequentemente, com a segurança das crianças a quem eles se destinam, assume cada dia maior importância se tivermos em conta que nos últimos cinco anos aumentaram consideravelmente os tipos de brinquedos à venda no mercado europeu, e que cada

dia o brinquedo apresenta características de maior sofisticação.

Esta situação, já de si complexa, agravou-se com o surgimento de novos países produtores e com o aumento das taxas de mortalidade registadas entre as crianças, directamente imputáveis à utilização de determinados tipos de brinquedos.

A urgência de adopção de medidas preventivas destinadas a combater a falta de segurança dos brinquedos e a disparidade registada entre as legislações dos países comunitários conduziram a uma tomada de posição da CEE, que se consubstanciou na Directiva nº 88/378/CEE, do Conselho de 23 de Maio de 1988.

Esta Directiva impõe aos Estados membros das Comunidades a transposição da regulamentação nela consubstanciada para a Ordem Jurídica Nacional, tendo como principal objectivo a aproximação das legislações nacionais dos Estados membros relativas à segurança dos brinquedos, por forma a obter similares níveis de segurança à escala comunitária.

O fabricante, quer se encontre estabelecido na Comunidade quer fora dela, só pode aspirar a colocar os seus produtos no mercado se estes obedecerem aos requisitos essenciais consagrados na Directiva.

A presunção de conformidade com esses requisitos é atestada pela aposição nos brinquedos da marca «CE», o que pode ser feito pelo próprio fabricante ou pelo seu representante legal, circunscrevendo-se a brinquedos concebidos e manifestamente destinados a serem utilizados por crianças de idade inferior a catorze anos.

A Directiva indica, em linhas gerais, as características físicas, mecânicas e inflamáveis que os brinquedos devem apresentar, destacando-se, entre elas, pela importância de que se revestem, as seguintes:

- Os brinquedos que se destinam a transportar uma criança em águas pouco profundas devem ser concebidos de forma a garantirem estabilidade e segurança.

- Os brinquedos em que as crianças podem penetrar devem estar providos de meios de saída fáceis e accionáveis do interior.

- Os brinquedos e respectivos componentes destinados a crianças de idade inferior a trinta e seis meses devem possuir dimensões tais que obstem a que os seus destinatários os engulam ou inalem.

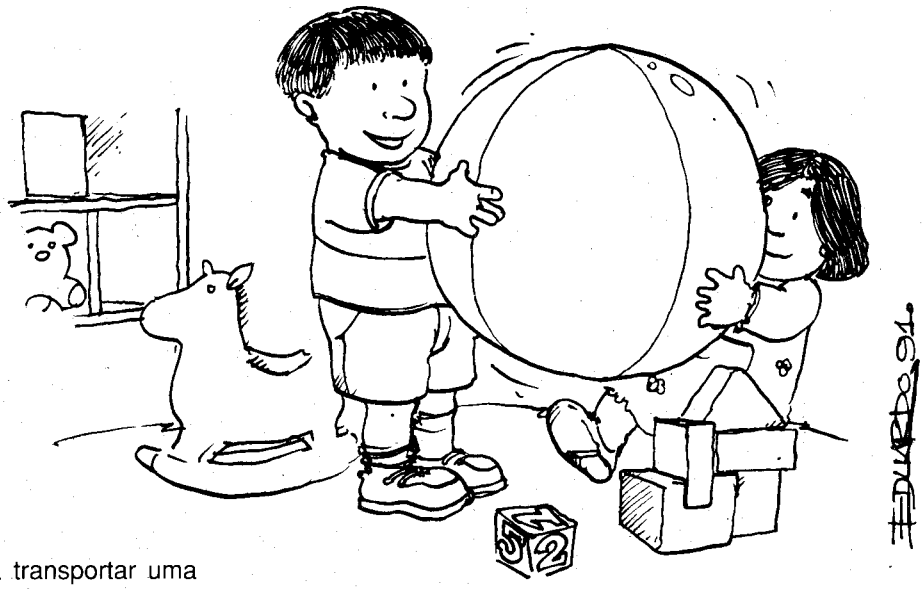
- Os elementos dos brinquedos que produzam calor não devem atingir temperaturas que sejam susceptíveis de provocar queimaduras aquando do seu manuseio.

- Os brinquedos devem respeitar a legislação comunitária relativa à proibição, limitação e rotulagem de substâncias perigosas.

- Devem ser suprimidos os riscos de queimaduras, de intoxicação por ingestão, inalação e contacto com a pele e os olhos.

- Os brinquedos não devem conter nenhuma substância explosiva ou susceptível de explodir em consequência de uma mistura.

O fabricante deve ainda apor nos brinquedos que impliquem riscos específicos de utilização pelas crianças, de forma bem legível, avisos e indicações de precaução de utilização, e ainda indicar, se for caso disso, a idade



mínima de utilização, redigidos de forma adequada a reduzir tais riscos.

A legislação nacional, através do Decreto-Lei nº 140/ /90 de 30 de Abril, transpôs para a Ordem Jurídica interna a Directiva comunitária, condicionando a sua entrada em vigor ao dia 1 de Outubro de 1990, data a partir da qual os importadores, distribuidores e retalhistas só podem comercializar os brinquedos que ostentem a marca «CE».

---

* Advogada; Técnica da DECO.

Carta de um leitor «angustiado»:

O meu chefe é um maníaco do telefone do automóvel. Parece que só tem tempo para falar comigo quando está no carro. A conversa que tivemos ontem é típica:

— Como vai isso, seu Zezinho?

— O chefe hoje está desagradável?!

— Ora, não é nada consigo. Isto era para aquele idiota do *BMW*. Estou a ligar-lhe porque, para ser sincero, não sei para onde ir a seguir...

— Eu pensei que o senhor ia a caminho do Porto...

— Não, não, eu quero dizer, em termos de orientação estratégica da companhia...

— Eu tenho algumas ideias...

— Ora, vá dar uma volta!

— Desculpe chefe...

— Não é você! É o idiota do *BMW* outra vez. O que eu preciso é de alguém ao meu lado, alguém com quem eu possa contar para me ajudar a gerir a mudança...

— A mudança é sempre difícil! Mas o chefe já sabe que conta comigo!

— Obrigadinha. Vem aí uma portagem...

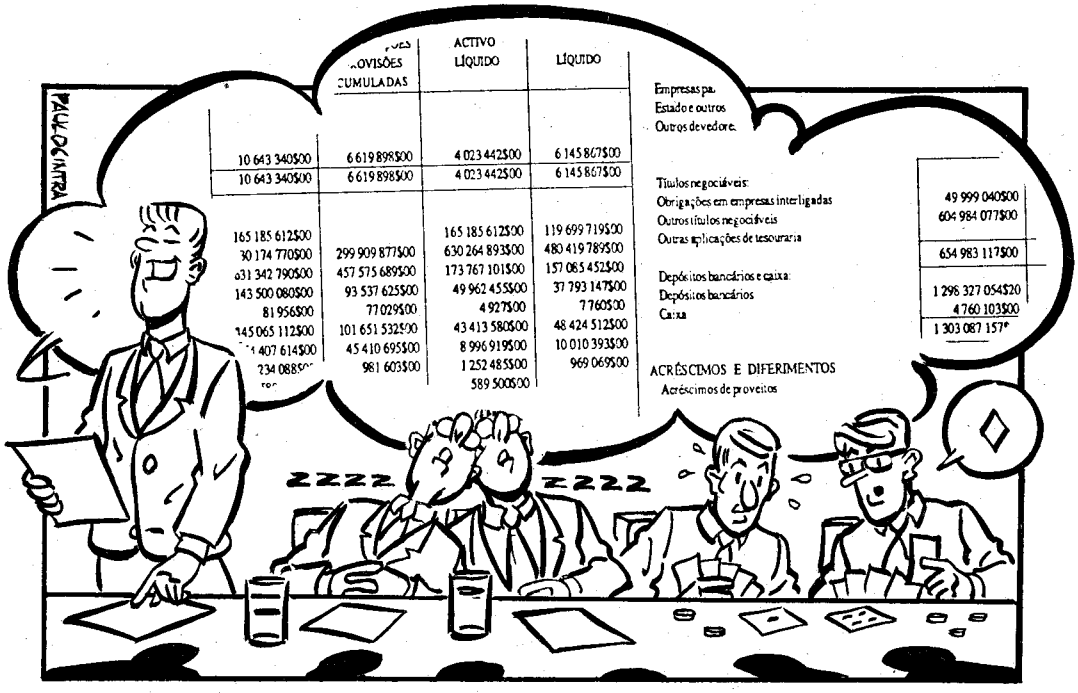
E foi tudo. Fez-se silêncio, nunca mais o ouvi. Será que se pode chamar a isto comunicar?

Resposta:

Claro que não, mas quem foi que disse que o telefone de um carro servia para comunicar? O verdadeiro objectivo é fazer de duas coisas maçadoras — telefonar e guiar — uma coisa divertida. O seu problema é que enquanto o seu chefe se diverte nos engarrafamentos, você sofre no escritório.

(Inspirado no artigo de Paul Hellman «Carphones and Fax Machines»; tradução e adaptação de Madalena Avillez.)

PEDRO QUEIROZ DE BARROS*



A ASSEMBLEIA GERAL ANUAL
(A Prestação de Contas)

O primeiro trimestre de cada ano civil revela-se de particular importância no que se refere à vida das sociedades comerciais. De facto, é no início do ano civil que as sociedades tem que prestar contas, aos seus sócios e ao público em geral, da actividade desenvolvida ao longo do ano anterior.

O legislador desenvolveu um complexo sistema do qual resulta a obrigação da elaboração, pelos órgãos de administração e de fiscalização, de relatórios e documentos de prestação de contas, por forma a que os sócios sobre eles se pronunciem, aprovando ou não a forma como o interesse social tem vindo a ser desenvolvido.

Temos assim que nos três primeiros meses de cada ano civil devem ser submetidas à Assembleia Geral dos sócios, de qualquer tipo de sociedade, o Relatório da sua Gestão e os documentos de prestação de contas.

O Código das Sociedades Comerciais faz referência expressa a estes documentos estatuindo que os mem-

bros da administração devem elaborar e submeter aos órgãos competentes da sociedade o relatório da gestão, as contas do exercício e demais documentos de prestação de contas previstos na lei, relativos a cada ano civil.

O RELATÓRIO DA GESTÃO

Pretendendo tutelar os interesses dos sócios, a lei fornece-nos uma ideia precisa do que deve ser um Relatório da Gestão, explicitando que deve conter, pelo menos, uma exposição fiel e clara sobre a evolução dos negócios e a situação da sociedade. Acrescentou ainda o legislador que o relatório deve indicar, em especial:

a) A evolução da gestão nos diferentes sectores em que a sociedade exerceu actividade, designadamente no que respeita às condições de mercado, investimentos, custos, proveitos e actividades de investigação e desenvolvimento;

b) Os factos relevantes ocorridos após o termo do exercício;

c) A evolução previsível da sociedade;

d) O número e o valor nominal de quotas ou acções próprias adquiridas ou alienadas durante o exercício, os motivos desses actos e o respectivo preço, bem como o valor nominal de todas as quotas e acções detidas no fim do exercício;

e) As autorizações concedidas a negócios entre as sociedades e os seus administradores;

f) Uma proposta de aplicação dos resultados devidamente fundamentada.

O Relatório da Gestão deve ainda ser assinado por todos os membros do Conselho de Administração que estiverem em funções ao tempo da sua apresentação.

Nas sociedades anónimas deverá ainda ser anexada ao Relatório do Conselho de Administração uma lista da qual constem os accionistas que, na data do encerramento do exercício social e segundo os registos da sociedade e as informações prestadas (acções ao portador não registadas), sejam titulares de, pelo menos, um décimo, um terço, ou metade do capital, bem como dos accionistas que tenham deixado de ser titulares das referidas fracções do capital.

AS CONTAS DO EXERCÍCIO

Em relação a esta matéria e atendendo à sua complexidade, deixar-se-á o seu tratamento para os especialistas. Adianta-se apenas que, nos termos do Plano Oficial de Contabilidade em vigor, as sociedades são obrigadas a apresentar o Balanço, a Demonstração de Resultados Líquidos, e o Anexo ao Balanço e à Demonstração dos Resultados.

Salienta-se ainda, o regime que impende sobre as sociedades cotadas no mercado oficial das bolsas, e a obrigação para sociedades em relação de grupo de apresentar contas consolidadas.

A FISCALIZAÇÃO

No que se refere à fiscalização das contas prestadas pelos órgãos de administração, haverá que distinguir consoante a forma que revista cada sociedade.

AS SOCIEDADES POR QUOTAS

Neste tipo de sociedades e, salvo disposição que preveja expressamente a existência do Conselho Fiscal, só haverá lugar à revisão legal das contas desde que durante dois anos sejam ultrapassados dois dos três seguintes limites:

a) Total do balanço: 180.000 contos;

b) Total das vendas líquidas e outros proveitos: 370.000 contos;

c) Número de trabalhadores empregados em média durante o exercício: 50.

Fora destas hipóteses — contrato de sociedade a prever a existência do Conselho Fiscal, ou verificação dos requisitos acima identificados — não há necessidade de proceder à revisão legal das contas.

AS SOCIEDADES ANÓNIMAS

O regime da revisão legal das contas das sociedades anónimas é compreensivelmente diverso. Por um lado, são, normalmente, sociedades de maior dimensão, e por outro, o capital está difuso, não tendo o accionista comum outra possibilidade de controlar a actividade da empresa senão pelos documentos que lhe são apresentados.

Impõe-se, assim, uma fiscalização das contas que permita um claro exame da actividade empresarial.

Daí que, seja qual for a estrutura da sociedade adoptada — Conselho Fiscal ou só Revisor Oficial —, haverá sempre lugar à elaboração pelo Revisor Oficial de Contas de um relatório e da certificação legal de contas.

Se houver Conselho Fiscal, o relatório elaborado pelo Revisor Oficial de Contas será incluído no do Conselho Fiscal, que elaborará também um parecer no sentido da aprovação (ou não) das contas.

Uma vez elaborados os competentes documentos que relatam a actividade da sociedade, são estes submetidos aos sócios, reunidos em Assembleia Geral.

A ASSEMBLEIA GERAL ANUAL

Considerando que o Código das Sociedades Comerciais remete o regime das assembleias gerais das sociedades por quotas para o disposto nas Sociedades Anónimas, seguiremos o que nele se dispõe para as últimas.

Com efeito, aí se estatui que a Assembleia Geral de accionistas deve reunir nos três primeiros meses de cada ano para:

a) Deliberar sobre o relatório de gestão e as contas do exercício, quando a assembleia seja o órgão competente para isso;

b) Deliberar sobre a proposta de aplicação de resultados;

c) Proceder à apreciação geral da administração e fiscalização da sociedade e, se disso for caso e embora estes assuntos não constem da ordem do dia, proceder à destituição, dentro da sua competência, ou manifestar a sua desconfiança quanto a administradores ou directores;

d) Proceder às eleições que sejam da sua competência.

A CONVOCAÇÃO

A Assembleia Geral anual é convocada, nas sociedades por quotas, por qualquer um dos gerentes mediante o envio de carta registada, expedida com a antecedência mínima de quinze dias, a não ser que a lei (especial) ou o contrato de sociedade exijam outras formalidades ou estabeleçam prazo mais longo.

Nas sociedades anónimas, o Conselho de Administração ou a Direcção da sociedade pedem ao Presidente da Mesa que proceda à convocação da Assembleia Geral, instruindo o pedido com as propostas e documentos necessários para que as deliberações sejam tomadas.

O aviso convocatório deve ser publicado, com trinta dias de antecedência, no «Diário da República» e num jornal da localidade da sede ou, na falta deste, num dos jornais aí mais lidos. Se se tratar de uma sociedade constituída com apelo à subscrição pública, a publicação será ainda feita em jornal diário de Lisboa e Porto.

Se a sociedade apenas tiver emitido acções nominativas, e o contrato de sociedade o permitir, poderá a publicação do aviso convocatório ser substituída por

cartas registadas, enviadas com vinte e um dias de antecedência sobre a data da reunião da Assembleia.

Do conteúdo da convocatória deverá obrigatoriamente constar:

a) A identificação completa da sociedade — menção da firma, tipo, sede, conservatória do registo comercial onde se encontra matriculada, número de matrícula, capital social e, se for caso disso, a indicação de que a sociedade se encontra em liquidação, ou de que o capital social realizado é diverso do subscrito. Além destas indicações, há que observar aquelas que resultem de legislação especial (fiscal, ou outros diplomas que regulem determinados tipos de sociedade, *v.g.* Decreto-Lei nº 495/88, de 31 de Dezembro, que tem por objecto as Sociedades Gestoras de Participações Sociais);

b) O lugar, dia e hora da reunião;

c) A indicação da espécie, geral ou especial, da Assembleia;

d) Os requisitos a que porventura estejam subordinados a participação e o exercício do direito de voto;

e) A ordem do dia.

Salienta-se ainda que a convocação de algumas das sociedades constituídas mediante subscrição pública (instituições de crédito, sociedades de investimento, empresa seguradoras), deve ser precedida da publicação de uma lista dos accionistas cujas participações excedam um por cento do respectivo capital social.

As formalidades referidas poderão ser dispensadas nos casos das assembleias gerais universais, constituídas ao abrigo do artigo 54º, nº 1 do C.S.C., que pressupõem a presença de todos os sócios, e a deliberação por estes de se constituírem em Assembleia Geral.

A REUNIÃO DA ASSEMBLEIA

Tendo a Assembleia sido regularmente convocada e verificando-se a existência de quórum, o Presidente da Mesa, nas sociedades anónimas, ou o sócio que possuir ou representar maior fracção de capital, nas sociedades por quotas, conduzirão os trabalhos de acordo com a ordem do dia constante da convocatória.

A existência de quórum é apurada, nas sociedades anónimas, pelo exame da lista de presenças que deve ser elaborada nos termos prescritos na lei, indicando, designadamente:

a) O nome e o domicílio de cada um dos accionistas presentes;

b) O nome e domicílio de cada um dos accionistas representados e dos seus representantes;

c) O número, a categoria e o valor nominal das acções pertencentes a cada accionista presente ou representado.

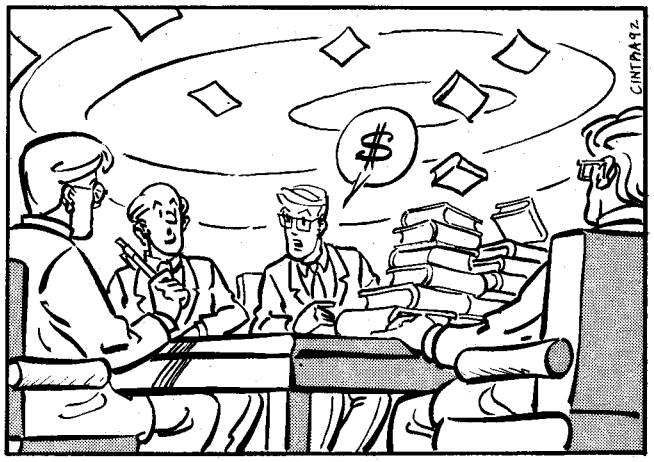
Os sócios presentes, ou os seus representantes, rubricarão a lista de presenças.

Geralmente, nas sociedades por quotas, dado o número relativamente reduzido de sócios, opta-se por identificar os sócios presentes ou representados e os montantes das respectivas participações sociais na própria acta da Assembleia.

Retornando à Assembleia Geral anual, nela se tem que proceder obrigatoriamente — sem prejuízo da suspensão da Assembleia por os elementos ainda não se encontrarem disponíveis — à apreciação do relatório da gestão e das contas do exercício, da proposta de aplicação do resultado, e da administração e fiscalização da sociedade.

As deliberações são tomadas, salvo disposição diversa do contrato de sociedade, por maioria dos votos emitidos, não sendo as abstenções contadas.

Concluída a reunião da Assembleia Geral, deve ser lavrada uma acta, que nas sociedades anónimas é redigida e assinada por quem nelas tenha servido como presidente e secretário, sendo nas sociedades por quotas assinada por todos os sócios que nela tenham participado.



O DEPÓSITO

O Relatório da Gestão e os documentos de prestação de contas, devidamente aprovados, devem ser depositados na Conservatória do Registo Comercial da sede da sociedade.

Para o efeito requerer-se-á, no prazo de 90 dias, o pedido de registo que será instruído com:

a) Fotocópia autenticada da acta que contém a deliberação da aprovação;

b) O Balanço analítico, a Demonstração dos Resultados Líquidos e o Anexo ao Balanço e à Demonstração de Resultados;

c) O Relatório da Gestão;

d) A certificação legal das contas;

e) O parecer do órgão de fiscalização quando exista.

Em relação aos documentos das alíneas b) a e), se não for possível dispor de documentos originais será necessário juntar fotocópias autenticadas dos mesmos.

Efectuado o registo, o Conservador promove a publicação da prestação de contas no «Diário da República», e num jornal da localidade da sede da sociedade.

Naturalmente, são os requerentes que suportam os encargos das publicações sendo, na generalidade dos casos, notificados pela Imprensa Nacional/Casa da Moeda, ou pelo jornal da localidade encarregue da publicação, para proceder ao pagamento do anúncio.

Do regime descrito estão dispensadas as sociedades por quotas, independentemente de terem ou não Conselho Fiscal, que não ultrapassem dois dos limites referidos (o total do balanço não exceda 180.000 contos; o total das vendas líquidas e outros proveitos não exceda 370.000 contos; o número de trabalhadores empregados em média durante o exercício não seja superior a 50).

EM CONCLUSÃO:

1º Elabore atempadamente o Relatório da Gestão e os documentos de prestação de contas;

2º Convoque e realize a competente assembleia geral anual;

3º Promova o registo da documentação.

---

* Advogado.

SETE ANOS DE PASTOR JACOB SERVIA

Sete anos. Sete anos de serviço resistiu um homem motivado. Mas, repare-se, não se motivava pelo trabalho. Servia Labão para ter Raquel.

Atenção: ontem como hoje, o que nos motiva não é o trabalho em si mas... aquilo que através dele obtemos. Labão, com enganos, mantinha Jacob ao seu serviço: sabia que ele trabalhava contentando-se apenas com a visão da serrana bela. Digamos que este «factor motivador» seria hoje menos eficaz, mas, pelos vistos, noutros tempos chegava. Observe-se que não havia sindicato que defendesse, que protestasse, que mobilizasse. Adiante. Mas, atenção, que hoje é diferente. Se o mecanismo de motivação permanece igual, a aceitação dos «enganos» é, indiscutivelmente, menor. Para reflectir se, hoje, Labão, teria a mesma sorte e não veria Jacob transferir-se para outra Empresa com Lia e tudo. Meu Deus! O que sofrem hoje os Dirigentes!

Sete anos de pastor Jacob servia
Labão, pai de Raquel, serrana bela;
Mas não servia ao pai, servia a ela,
Que a ela só por prémio pretendia.

Os dias, na esperança de um só dia,
Passava, contentando-se com vê-la:
Porém o pai, usando de cautela,
Em lugar de Raquel lhe deu a Lia.

Vendo o triste pastor que com enganos
Assim lhe era negada a sua pastora,
Como se não a tivesse merecida,

Começou a servir outros sete anos,
Dizendo: — Mais servira, se não fora
Para tão longo amor tão curta a vida!

LUÍS DE CAMÕES

J. M. MARQUES APOLINÁRIO *

UM NEGÓCIO POR OFÍCIO... PORQUE NÃO?

No nº 20 da DIRIGIR, Marques Apolinário desafiou os leitores que já alguma vez sonharam em montar o seu negócio - e porque não montá-lo mesmo? Se ficou entusiasmado com o desafio, leia esta segunda parte, que o vai ajudar a consolidar a ideia, e a estudá-la sob todos os ângulos necessários para a transformar num sucesso empresarial.

Neste momento, em que já tem ideia quanto ao negócio que pretende montar, a sua primeira tarefa deverá ser avaliar se ele é viável. Deve assegurar-se se há mercado para o seu produto (ou serviço), e se o interesse dos clientes é tal que estejam dispostos a pagar por ele.

Antes de ir mais longe, convém que reflicta sobre o potencial do seu negócio. Pode ser vantajoso passar algum tempo a observar o funcionamento de negócios semelhantes ao que pretende instalar. Talvez dessa forma possa formar uma ideia mais precisa sobre a realidade que se lhe irá deparar. Falar com outras pessoas que já puseram de pé o seu negócio, e trocar impressões sobre os seus planos com familiares e amigos em cujas opiniões confie, poderão ser igualmente de grande utilidade.

Com efeito, conhecer outras experiências, reflectir sobre os seus altos e baixos, ajudá-lo-á certamente a definir, de forma mais realista, os seus próprios objectivos.

Trata-se, nesta fase, sobretudo, de consolidar a ideia que se identificou, estudá-la bem, e dar solidez aos argumentos que a tornem defensável, designadamente aos olhos do próprio promotor.

«Desenvolver a ideia é pô-la em questão — isto é, dar resposta (uma primeira resposta) a todas as dúvidas que possa suscitar, no que se refere à possibilidade de a concretizar e de fazer dela um sucesso empresarial.» [1]

Sugerem-se seguidamente algumas das interrogações e pontos de reflexão sobre os quais o promotor da ideia se deverá debruçar nesta fase preparatória de lançamento do negócio.

QUANTO AO PRODUTO

As características do produto e o mercado a atingir encontram-se associados, devendo ser analisados em conjunto;

- O produto certo (em preço, qualidade, *design*, características, etc.) para o mercado pretendido trará boas perspectivas de sucesso ao seu negócio;

- A aposta em produtos ou serviços em declínio (por razões tecnológicas, de alterações no mercado, nos gostos ou outras) tem riscos acrescidos;

- A relação preço/qualidade está a evoluir rapidamente, devendo-se, desde logo, apostar numa relação superior à dos concorrentes.

QUANTO AO MERCADO

Para o seu negócio sobreviver é crucial que possa vender aquilo que produz. É, por isso, importante conhecer o mercado. Quanto mais, melhor. Relativamente a certo tipo de produtos, devido à sua individualidade, pode ser difícil estabelecer previsões de vendas. Nestes casos, uma boa ideia poderá ser colocar à venda, em locais estrategicamente seleccionados, um lote experimental de produtos. Uma resposta entusiástica dar-lhe-á a confiança que precisa para avançar. Se o interesse manifestado pelos clientes não for animador, talvez deva pensar melhor no seu projecto.

UM BOM CONHECIMENTO DO MERCADO FUNDAMENTA E DÁ MAIOR SEGURANÇA AO SEU NEGÓCIO

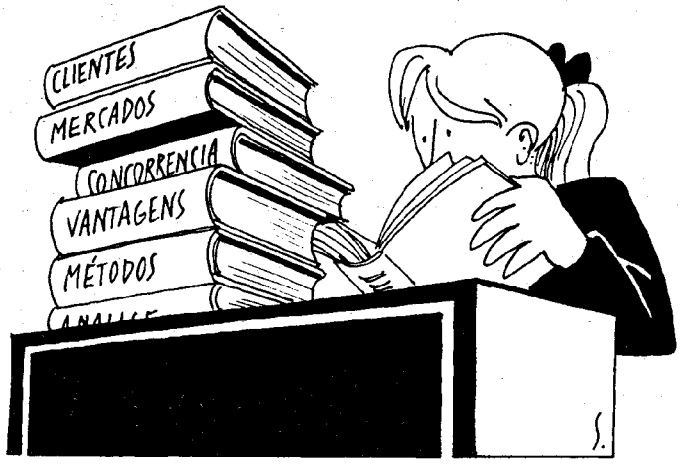
- É importante identificar os seus clientes potenciais e confrontar as características do produto/serviço com as suas preferências.

- Deve considerar todos os possíveis mercados onde alguém possa adquirir o produto ou o serviço que se propõe vender.

- Analisar a concorrência é, também, um elemento importante do seu estudo de mercado.
  - Quem são os seus principais concorrentes?

- Procure identificar as suas vantagens competitivas, isto é:
  - Com que trunfos conta para se tornar competitivo face aos seus concorrentes?
  - Quais as características que tornam os seus produtos ou serviços mais vantajosos que os da concorrência (melhor qualidade, uso mais funcional, maior segurança, uso mais fácil, duração mais prolongada)?

- Que método vai utilizar para comercializar os seus produtos/ serviços?
  - Convém prever algum dinheiro, e algum tempo, para promoção de vendas. O orçamento deverá incluir a elaboração de catálogos, a participação em feiras, ou a promoção directa junto dos potenciais clientes.
  - Identificar com clareza o alvo preferencial dos seus esforços promocionais poupar-lhe-á tempo e dinheiro.
  - Tratando-se de produtos originais (artesanato,



peças únicas, etc.), não esqueça que é a individualidade do *design* e a qualidade de execução que atraem os clientes. Raramente estes objectos podem competir em preço com produtos de fabrico industrial. Deve por isso salientar essa individualidade através da criação de uma marca — ou, se for caso disso, através da sua assinatura. Esta individualização poderá ser estendida a embalagens, etiquetas, impressos, etc.

QUANTO A TECNOLOGIA E EQUIPAMENTOS A UTILIZAR

«Em termos muito sumários, pode dizer-se que, quando se quer fabricar um determinado produto, a tecnologia responde à questão "Como se faz?", enquanto os equipamentos respondem à questão "Com que se faz?" [1]

Nas pequenas empresas, o equipamento geralmente materializa a tecnologia de produção. Além de constituir uma das parcelas mais importantes do seu investimento, é da sua escolha acertada que vai depender em grande parte a possibilidade de fabricar o seu produto na quantidade e na qualidade que previu. Por isso terá que pôr muito cuidado nesta tarefa.

SÓ COM EQUIPAMENTOS E PROCESSOS TECNOLOGICAMENTE ACTUALIZADOS SE PODE SER COMPETITIVO

• Elabore uma lista de todo o equipamento que precisa para começar a trabalhar;

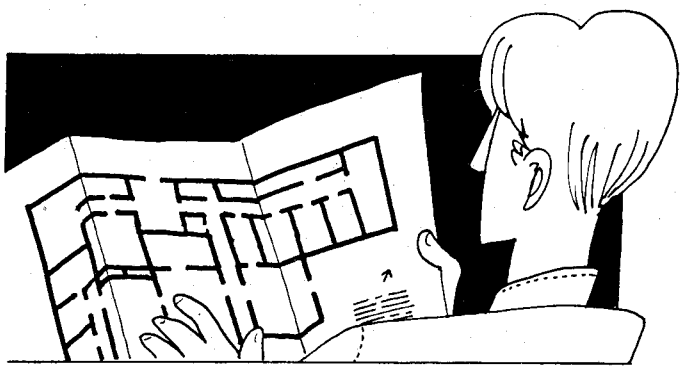
Embora seja possível começar a trabalhar sem alguns desses equipamentos, nomeadamente porque pensa recorrer a máquinas e ferramentas emprestadas ou outro tipo de facilidades, há que prever a eventualidade dessa situação dificultar o seu trabalho;

Dispor do equipamento essencial no momento em que vai começar a trabalhar, evita problemas e torna a sua actividade mais eficiente.

• É aconselhável saber junto das pessoas que já utilizam os equipamentos que pretende adquirir (especialmente os mais caros) as suas recomendações ou críticas acerca desses equipamentos.

• Pondere bem acerca da capacidade (rendimento) das máquinas que pretende adquirir:

- É ilusório admitir que está a poupar dinheiro comprando um modelo mais barato se, passado algum tempo, vier a verificar que esse equipamento está subdimensionado;
- Ao adquirir equipamento deve contar com a sua capacidade financeira, mas deve também considerar as suas necessidades futuras. Em todo o caso, adquirir equipamentos sobredimensionados em relação às razoáveis expectativas de expansão da actividade pode ser bastante prejudicial em termos de rentabilidade futura do negócio.



QUANTO ÀS INSTALAÇÕES

No que se refere às instalações, colocam-se várias alternativas, havendo que ponderar para cada uma delas as respectivas vantagens e inconvenientes; assim, há que considerar as possibilidades de compra, aluguer ou instalação em parques ou loteamentos industriais; em qualquer dos casos haverá que ter em conta os seguintes aspectos:

Localização

Dever-se-á ter em conta o mercado. Com efeito, se para vender os seus produtos tiver que fazer deslocações longas e demoradas, além de dispendiosa poderá não ser uma solução eficiente. Por outro lado, se prevê que os clientes se desloquem até si, então é importante a acessibilidade: um quilómetro ou mesmo alguns metros mais além podem ser suficientes para desencorajar muitos clientes.

Área

A dimensão e disposição dos espaços condicionam a instalação dos serviços e a implantação das máquinas, aspectos que são determinantes para se alcançarem bons níveis de produtividade.

Em princípio, não é desejável pagar espaço que não se utiliza. No entanto, deverão ser salvaguardadas as possibilidades de expansão do negócio no futuro.

Custo

O montante a pagar (renda ou valor de aquisição) é comportável? Tratando-se de instalações arrendadas, a renda inclui consumos de electricidade, água, telefones e outros serviços?

Requisitos

Os requisitos impostos pela própria natureza do negócio (por exemplo: existência de uma boa fonte de luz natural, potência da instalação eléctrica, telefones, escoamento de efluentes) estão preenchidos?

UMA DEFINIÇÃO CORRECTA DAS INSTALAÇÕES PERMITE UMA IMPLANTAÇÃO FABRIL ADEQUADA E SALVAGUARDA AS POSSIBILIDADES DE EXPANSÃO NO FUTURO

QUANTO AO PESSOAL

O número de pessoas e respectivas qualificações deverão ser definidos em ligação com a organização e políticas a seguir. Assim, as funções deverão ser precisadas: o pessoal da produção será relacionado com a quantidade e natureza dos fabricos; o pessoal do sector comercial com a política de vendas e de distribuição; o pessoal de laboratório ligado à política de controlo da qualidade, etc.

A PRODUTIVIDADE DO TRABALHO DEPENDE DA QUALIDADE DO PESSOAL E DA SUA ORGANIZAÇÃO

- Definir claramente a estrutura organizacional, as funções e os níveis de responsabilidade;

- Quantificar o número de pessoas necessárias e respectivas remunerações;

- A formação profissional, além de incentivadora, proporciona melhoria de produtividade e satisfação do pessoal.

QUANTO À FORMA JURÍDICA

Montar um negócio ou mesmo uma pequena empresa pode resumir-se apenas em começar a trabalhar «por conta própria»; isso é o que, tecnicamente, se designa por estabelecer-se como «comerciante em nome individual». Mas pode também passar pela constituição legal de uma «firma». Neste caso, dois tipos de «firmas» se apresentam especialmente adaptadas às características dos pequenos negócios: «Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada» e «Sociedade por Quotas».

Comerciante em Nome Individual

É a forma mais simples que um negócio pode revestir; não requer quaisquer formalidades legais, apenas a decisão privada de começar a trabalhar. Para muitos dos negócios é a escolha mais óbvia: o empresário tem completo controlo sobre o negócio; pertence-lhe a totalidade dos lucros (e perdas!); não há custos de constituição e, no caso de pequenos negócios, não são exigidos tantos «papéis». Nada o impede de contratar empregados.

A grande desvantagem desta forma de negócio consiste em que, no caso de o projecto falhar, os credores podem intentar acção legal não só sobre o património comercial do empresário mas também sobre quaisquer elementos do seu património particular, como, por exemplo, a sua casa ou o seu automóvel. Essa a razão por que alguns empresários transferem os seus principais bens para o nome das esposas. Preferem correr outros riscos... o divórcio, por exemplo.

Embora a constituição jurídica desta forma de negócio não requeira quaisquer formalidades legais, há obrigações que não se podem esquecer, tais como: inscrição nas Finanças, inscrição no Cadastro Comercial/Industrial e inscrição na Segurança Social.

Sociedade por Quotas

- O capital está dividido em quotas cujo montante representa o valor com que cada sócio deverá entrar para a sociedade.
- O montante mínimo com que estas sociedades se podem constituir é de 400 contos. As entradas dos sócios podem ser realizadas em dinheiro ou através de quaisquer outros valores.
- Só o capital social responde para com os credores pelas dívidas da sociedade.
- A constituição faz-se mediante escritura pública a outorgar no notário.

SE A SUA INTENÇÃO É CONSTITUIR UMA SOCIEDADE ESCOLHA CRITERIOSAMENTE A(S) PESSOA(S) COM QUEM SE VAI ASSOCIAR, POIS EM PEQUENOS NEGÓCIOS UM BOM ENTENDIMENTO ENTRE OS SÓCIOS É FUNDAMENTAL

Mas se o problema consiste no relacionamento com os sócios então pode constituir:

UMA SOCIEDADE SEM SÓCIOS

Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada

- Neste caso, o património do estabelecimento é constituído apenas pelos bens destinados a esse fim pelo empresário, sendo perfeitamente distinto do seu património pessoal.

- A responsabilidade é limitada, isto é, pelas dívidas das actividades compreendidas no objecto do estabelecimento respondem apenas os bens que lhe estão afectos.

- Capital mínimo 400 contos, sendo pelo menos 2/3 realizados em dinheiro.

- A constituição faz-se, tal como nas sociedades, mediante escritura pública a outorgar no notário.

SOCIEDADES POR QUOTAS

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Mais capital em virtude de ser maior o número de pessoas associadas ao negócio;	Risco de desentendimento entre os sócios;
Possibilidade de expansão: a possibilidade de reunir mais capital torna mais fácil desenvolver o negócio em caso de sucesso;	Necessidade de discutir os assuntos com os sócios, podendo isso conduzir ao arrastamento de algumas decisões;
Os sócios podem contribuir com conhecimentos, partilhar o trabalho e estimular a motivação entre si;	Dificuldade em admitir novos sócios por ser necessário o acordo de todos para abrir o capital a terceiros;
Maior criatividade: mais pessoas tendem a produzir mais ideias individualmente e por interacção umas com as outras;	Partilha dos lucros entre os sócios;
Responsabilidade jurídica limitada ao valor das quotas. A sociedade constitui uma entidade distinta dos sócios;	Constituição mais demorada e dispendiosa do que no caso do empresário em nome individual.
Mais possibilidades de obter crédito.	

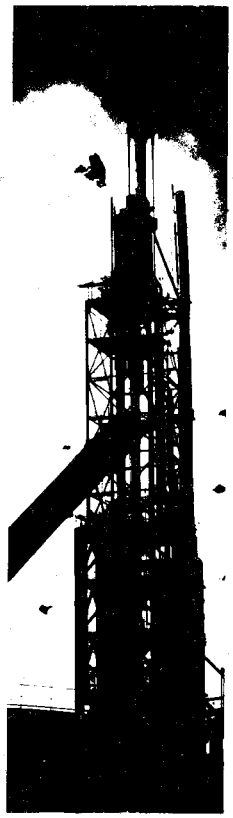
[1] Cf. *Criação de Empresas - Guia Prático,* IEFP, CGD, IAPMEI.

* Economista.

POLUIÇÃO DO AR

FOTO: EMÍLIA MENDES

JOÃO FERNANDES P. GOMES*



Tem-se vindo a constatar, ao invés do que se pensava até agora, que nos países industrializados não é a escassez de recursos energéticos, mas a degradação do ambiente que pode pôr em causa os equilíbrios indispensáveis ao funcionamento do sistema produtivo.

O fenómeno da poluição atmosférica

O ar que respiramos é um elemento indispensável à vida. É composto de ar seco normal, de quantidades variáveis de vapor de água e de diversos produtos gasosos, líquidos ou sólidos, naturais ou antropogénicos, inertes ou radioactivos. O ar considera-se poluído uma vez que contenha um ou mais dos produtos considerados como «poluentes» em quantidades tais e durante um tempo suficientemente longo para que se manifestem efeitos nocivos ao nível do conforto e variedade dos seres vivos ou ao nível da conservação dos materiais, do clima, das culturas, etc.

Assim, é fundamental conhecer as concentrações dos diversos constituintes do ar, a partir das quais é então possível observar os efeitos da poluição, definir normas de qualidade e verificar o respeito por estas normas. As medições podem ser efectuadas no ar ambiente exterior ou directamente na fonte emissora de poluição (chaminés, condutas de escapes, etc.), sendo estas últimas as medidas da emissão. [1]

A poluição atmosférica é um fenómeno complexo de causas múltiplas que pode apresentar-se segundo fortes variações no espaço e no tempo e que não conhece fronteiras, quer naturais quer políticas. Por esta razão é um dos problemas actuais mais graves e de mais difícil resolução.

Com efeito, e ao contrário do que se pensava numa dada época, tem-se vindo a notar, com uma nitidez cada vez maior, que nos países industrializados não é a escassez dos recursos energéticos, mas sim a degradação do ambiente que pode pôr em questão os sistemas actuais de organização da produção industrial. [2]

A origem deste fenómeno inquietante consiste fundamentalmente na emissão excessiva de diversos poluentes que podem ser classificados arbitrariamente em cinco categorias:

- *Gases inorgânicos:* SO2, NOx, NH3, CO, halogéneos (CL, F, etc.);
- *Vapores orgânicos ou compostos orgânicos voláteis (COV):* hidrocarbonetos tais como benzeno, CFC, formaldeido, etc.;
- *Liquídos inorgânicos:* H2SO4, HNO3, HF, HCL;
- *Partículas minerais:* metais pesados (Cd,Pb,etc.), fibras de amianto, de vidro, de rocha, etc.;
- *Partículas orgânicas:* hidrocarbonetos orgânicos policíclicos (HAP), dioxinas, etc.

A poluição atmosférica antropogénica (causada pelo homem) deriva de três grandes fontes principais: transportes; aquecimento doméstico, actividades agrícolas e domésticas; e indústria (entre as quais se inclui a produção de energia por combustão).

A produção de energia, quer intensiva, em centrais térmicas, quer na indústria, para geração de vapor de processo, constitui uma das maiores fontes de poluição, sendo responsável, na maior parte dos sistemas consi-

[1] De Craecker, W.; «Pollution de l'air», *Promosafe,* 89//1, 1989, pp. 51/57.
[2] Roqueplo, Ph.; *Ps acides: menaces pour l'Europe,* Paris, Economic Ed., 1988.

derados, pela grande maioria das emissões de dióxido e trióxido de enxofre.

Os dois primeiros tipos de emissões atrás indicados podem ser estimados de maneira estatística. Porém, relativamente ao último tipo, cada indústria constitui um caso em si e deve ser objecto de um estudo particular, pelo menos a nível sectorial, por métodos de amostragem específicos. [3]

O inventário das emissões das fontes portuguesas tem vindo a ser efectuado desde 1985 pela Direcção-Geral da Qualidade do Ambiente com a colaboração do Instituto de Soldadura e Qualidade. [4]

Estes dados assim como outros cálculos de base estatística relativamente a emissões naturais e antropogénicas foram englobados no Programa CORINNE-AIR. [5]

Riscos e efeitos nocivos para o Ambiente:

Todas as emissões atrás indicadas representam riscos directos e indirectos para a saúde dos seres vivos, estado de edifícios e estruturas, etc. Os riscos directos derivam da presença, na atmosfera, de substâncias em teores excessivos em relação a normas ou a valores limite. Os riscos indirectos decorrem da acção progressiva e insidiosa de substâncias nocivas sobre o Ambiente que podem, no longo termo, vir a ser inviáveis mesmo para o homem.

As chuvas ácidas, causadas pelas emissões de SO2 que se hidrata facilmente em ácido sulfúrico (H2 SO4) e os ácidos de azoto que se hidratam em ácido nítrico e amónia, assim como a acidificação do solo, são um exemplo típico dos efeitos nocivos da poluição atmosférica. [6]

Hoje em dia, nos meios científicos, já ninguém contesta nem esta realidade nem os efeitos nocivos que, em parte, estão na origem da redução mundial da área florestada mas que intervêm também na deterioração dos edifícios e estruturas, em particular nos monumentos antigos, e ainda na degradação da qualidade das águas de superfície, fluviais e oceânicas.

Outros exemplos actuais são a destruição, pelos compostos clorofluorocarbonados (CFC) da camada de ozono troposférica, que constitui o escudo de protecção contra a radiação UV e, portanto, de certas doenças graves (cancros da pele, doenças de olhos, etc.) [7]; ou ainda a aceleração do efeito de estufa, provocado principalmente pela acumulação de CO_2 que é proveniente de uma combustão excessiva e que não pode, na sua totalidade, ser regenerado por processos naturais.

Quanto aos efeitos directos, resta ainda lembrar, por exemplo os episódios mais marcantes de poluição aguda provocados pelo SO2 e as afecções respiratórias que se multiplicam, em cada Inverno rigoroso, mesmo que estes episódios não atinjam as proporções catastróficas dos acidentes de 1930 (vale do Mosela, Liége) ou de 1952 (Londres), que fizeram dezenas de vítimas mortais.

Estes problemas não se restringem apenas ao ar exterior: a poluição do ar no interior das habitações e edifícios públicos é causada, por exemplo, por materiais de construção (isolamento) e a utilização de produtos de tratamento de superfície tais como insecticidas, fungicidas, pinturas, vernizes e colas; e constitui um problema cada vez mais frequente, especialmente em novos edifícios equipados com sistemas de condicionamento de ar.

As análises efectuadas nestes ambientes revelam frequentemente a presença de compostos orgânicos (PCB, organoclorados e formaldeido), fibras minerais naturais como o amianto ou artificiais como a lã de vidro e ainda monóxido de carbono. Este assunto tem vindo a ganhar actividade sendo já conhecido como a «Síndroma dos Edifícios» (SBS = *Sick Building Syndrome*), embora esta importante forma de poluição do ar não seja objecto de normas e regulamentos, na maior parte dos casos.

Assim, torna-se cada vez mais evidente que diversas actividades humanas exercem uma influência negativa

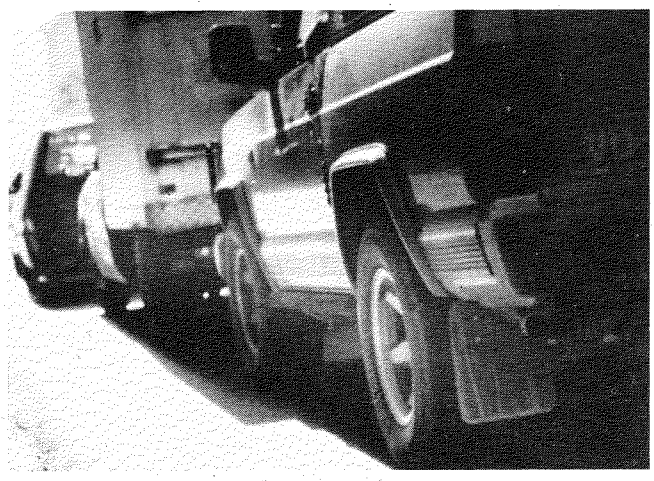


FOTO: EMÍLIA MENDES

[3] Gomes, J.F.P.; «Monitoring of Pollutant Emissions using Stack Sampling Techniques», in *Industrial Air Pollution,* A. Muezzinoglu Ed., Berlim, Springer Verlag, 1991.

[4] Gomes, J. F. P.; «Medida e Controlo de Poluição a Nível Industrial - A Experiência do ISQ», Proc. 1ª Conferência Nacional sobre a Qualidade do Ambiente, Aveiro, 1988, pp. 382/391.

[5] *Inventário das Emissões de Poluentes Atmosféricos - Uma Metodologia,* Lisboa, DGQA, 1990.

[6] De Craecker, W.; «Stratégie en matiére de gestion de la pollution atmosphérique: implications techniques et économiques», *Promosafe,* 87/2, 1987, pp. 86/89.

[7] CEE: Decisão do Conselho de 14.10.1988.

sobre o ambiente, sendo esta uma realidade que (infelizmente) se pode constatar diariamente. Contudo, tem-se verificado (em Portugal também) uma tomada de consciência crescente por parte do público em geral, indústria e meios políticos.

Solução - Prevenção

As soluções passam pela informação e difusão da documentação, realização de auditorias de ambiente ou, ainda pela tomada das medidas antipoluição adequadas.

Qualquer destas tarefas deve ser realizada por equipas multidisciplinares dotadas de meios modernos de análise, cálculo, armazenagem e interpretação de dados: por exemplo, o estabelecimento de bases de dados nacionais e regionais das diversas redes de medida e vigilância da qualidade do ar, assim como o inventário das fontes de poluição.

Importa, fundamentalmente, agir junto à fonte de emissão de poluentes para prevenir a poluição, existindo duas abordagens distintas: por um lado, depurar ou despoluir os efluentes gasosos na sua fase final (*end of pipe*) ou, de preferência, evitar a geração de poluentes, ou, pelo menos, reduzir a quantidade produzida, aplicando tecnologias e produtos apropriados.

Este último tipo de abordagem tem, obviamente, a preferência não apenas dos ecologistas, mas também dos industriais e trabalhadores.

Legislação

Finalmente, o «arsenal» legislativo joga um importante papel nesta problemática. As iniciativas têm partido principalmente de organizações internacionais, tais como a ONU, a OMS e a OCDE, além da CEE, que tem vindo a editar cada vez mais Directivas e Decisões, de acordo com o Quarto Programa de Acção para o Ambiente 1987--1992, que «coloca em lugar elevado, na escala das prioridades, a aplicação correcta por todos os Estados membros das Directivas Europeias em matéria de protecção do ambiente. A Comissão das Comunidades procurará atingir este objectivo com um vigor acrescido[...]».

Assim, existe actualmente legislação comunitária limitando os teores dos poluentes considerados mais críticos na atmosfera (partículas, dióxido de enxofre, dióxido de azoto e chumbo), medidas tendentes à limitação do enxofre em combustíveis, à redução e substituição de produtos utilizando CFC e amianto, e, no que diz respeito às emissões de chaminés industriais para a atmosfera, limites para os poluentes típicos da combustão a partir das fontes das grandes instalações de combustão (*i.e.*, com uma potência superior a 50 MW, por exemplo, centrais térmicas, refinarias de petróleo, etc.) e ainda valores limites para as emissões de poluentes a partir de incineradores de resíduos sólidos (a saber: compostos

FOTO: EMÍLIA MENDES

tóxicos, ácidos inorgânicos, compostos orgânicos e potencialmente cancerígenos e metais pesados).

Foram também publicadas diversas Directivas fixando os teores máximos de emissão a partir de gases de escapes de motores.

Relativamente à legislação nacional, o «arsenal» legislativo relativamente à Qualidade do Ar não se encontra ainda completo, embora consagrado na Lei de Bases do Ambiente. A legislação mais antiga (na óptica comunitária) é a que diz respeito à Protecção da Qualidade do Ar na zona do complexo industrial de Sines.

A legislação comunitária veio posteriormente a ser transposta para o Direito nacional, progressivamente, entre outros, pelo Despacho Normativo 29/87 que actualmente se encontra revogado (pelo DL nº 252/90), esperando-se a publicação de portarias que deverá ocorrer a breve trecho. Também o actual regulamento de estabelecimentos industriais (que veio, recentemente, substituir o RILEI) obriga à declaração por parte do industrial do quantitativo e dos efluentes gasosos lançados para a atmosfera, sem o qual o licenciamento industrial não pode ser concedido.

---

*Engenheiro químico (IST).

FOTO: EMILIO RENDES

PAUL JOHAN DE GRAAUW *

O PAPEL RECICLADO ECONOMIZA ENERGIA E PROTEGE O AMBIENTE

Porque não decide, senhor empresário ou gestor, usar na sua fábrica ou na sua empresa apenas papel reciclado? Pense nisso... Assim, os seus filhos talvez herdem um planeta mais saudável...

FOTO: EMÍLIA MENDES

Os grandes problemas ambientais tais, como a libertação de CO_2 e o efeito de estufa, estão directamente relacionados em 57% com a produção de energia. A redução do consumo é a principal maneira de combater esta evolução. Uma maior eficiência na utilização desta energia e a selecção de indústrias menos consumidoras e mais produtivas serão provavelmente as melhores vias para atingir este objectivo.

Está estabelecido que a **RECICLAGEM** das matérias-primas permite reduzir o consumo energético. Está igualmente estabelecido que a produção de uma tonelada de papel reciclado consome duas a três vezes menos energia que a produção da mesma tonelada de papel fabricado à base de fibras virgens.

O papel 100% reciclado consome menos água. O que se poupa com cada tonelada de papel produzido é o equivalente ao consumo diário de 1.000 pessoas. Outra maneira de quantificar esta realidade é o facto de que o fabrico do papel reciclado a partir de papéis velhos necessita 50 a 200 vezes menos água do que o fabrico do papel novo a partir de árvores, e a água deve ser mais tratada.

Quanto à economia de energia, sendo relativamente importante, pode considerar-se que uma tonelada de papel novo requer uma média de 7.500 kW/h enquanto uma tonelada de papel reciclado requer menos de metade: 2.800 kW/h. Ou ainda que o papel reciclado utiliza 6 vezes menos energia a partir do seu lugar de recolha, do que o papel novo a partir do seu lugar de corte.

Toda a gente pode colaborar na urgente protecção das florestas desta Terra, dando preferência ao papel reciclado. Cada vez que se consome uma resma de papel ou caixinha de envelopes em papel reciclado, você está a utilizar da melhor forma quase a mesma quantidade em papel velho. E, de facto, preferível mandar papel para a reciclagem do que queimá-lo ou depositá-lo num aterro sanitário, pior, numa lixeira, desperdiçando-o.

O branqueamento do papel é uma operação poluente e cara. A produção de uma tonelada de papel reciclado permite a redução de perto de 75% das emissões atmosféricas, perto de 25% das descargas no meio aquático e perto de 45% do consumo de oxigénio durante o processo biológico do fabrico de papel. A brancura do papel não é, por outro lado, necessariamente uma prova

de qualidade, porque brancura e qualidade não são, neste caso, sinónimos. O papel reciclado é, às vezes, menos branco, ou até acinzentado, mas pode ser papel de qualidade igual.

O papel pode ser reciclado sem fim, se houver um acréscimo mínimo de pastas para cada fabrico, o que se torna inevitável, considerando as sucessivas misturas que entram no processo de fabrico do papel à base de papéis usados.

A poupança de matéria-prima, o papel inclusive, contribui para a diminuição do défice na balança comercial. Depois do petróleo, e para vários países europeus, os produtos de madeira, pasta e papéis são o segundo sector deficitário.

Na cadeia que engloba a recolha, a reciclagem e o consumo deste produto, é na última parte que reside o maior problema, pois há falta de procura. Apesar de tudo, Portugal é o segundo país na Europa que mais recicla papel. As fábricas compram o papel velho a preço que vão dos 7 aos 75 escudos por kg, conforme a qualidade.

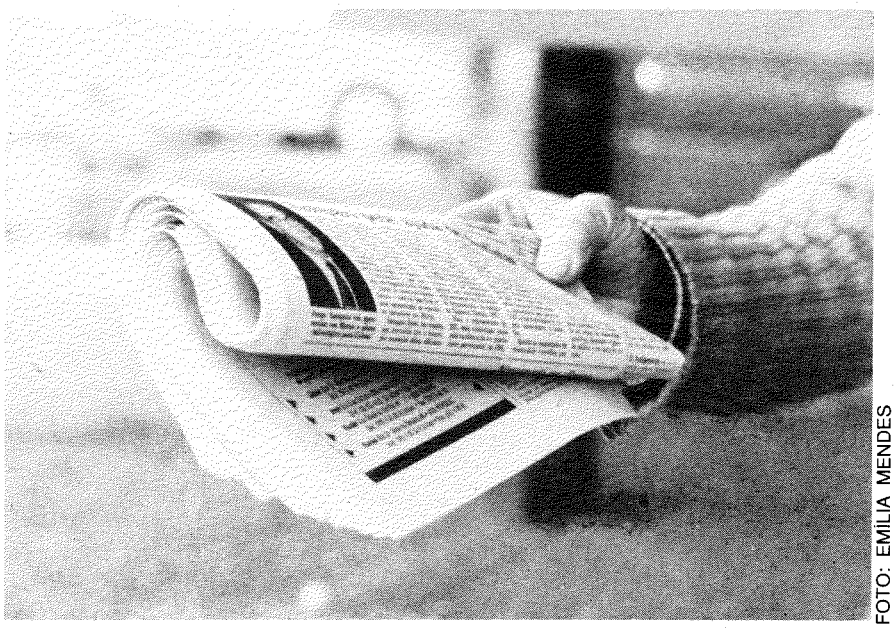


FOTO: EMÍLIA MENDES

A fábrica de Mourão é a que consome mais papéis velhos no País, para produzir cartão canelado. Também a unidade de Viana de Castelo consome boa quantidade de papéis usados, mas para a produção de papel *Kraft*. A primeira consome 80.000 toneladas/ano e utiliza somente 10% de fibra virgem, enquanto que a segunda produz, actualmente, 850 kg de cartão com uma tonelada de papéis velhos.

Se a Itália recuperou, em 1989, cerca de 23% do seu papel usado, Portugal recuperou 44% e a Holanda 52%. Cada português consome somente 68 kg de papel por ano, enquanto que a Espanha consome 87 kg e a Holanda 204 kg/ano.

A Câmara Municipal de Oeiras recolhe, actualmente, entre 8 a 10 toneladas de papel usado por quinzena, em 28 contentores chamados «papelões».

A incidência da indústria papeleira na redução das florestas pode ser traduzida no facto de que o fabrico de papel tem consumido entre 40 e 60% da madeira produzida.

Em Portugal, a preferência a dar ao papel reciclado consumido pela Secretaria de Estado do Ambiente e dos Recursos Naturais ficou determinada pelo despacho 26/ /87, de 16 de Outubro.

A nível europeu, já são vários os países, como é o caso da Espanha e da Alemanha, onde boa parte da Função Pública é orientada para o consumo de papel reciclado por decisões governamentais.

Antes de escrever, lembre-se do número de árvores que foram abatidas para produzir o papel que vai utilizar e pense que há papel reciclado.

---

*Movimento Greenpeace.

PAULA MORENO *

AS BIOTECNOLOGIAS: ADMIRÁVEL MUNDO

Nos últimos tempos invadiram o nosso vocabulário termos iniciados por «bio» (vivo) (biodegradável, biosfera, bioconversão, biomassa, etc.) enquanto no mercado se assiste a um* boom *de produtos «verdes» que podem ou não ser produtos biológicos.

Produtos «verdes»? Produtos biológicos? O que são? E porquê?

O estabelecimento e a expansão da nossa espécie (*Homo sapiens*) tem provocado a destruição de espécies directa ou indirectamente úteis ao Homem, bem como dos recursos naturais (solos, rios, etc.), originando rupturas nos ecossistemas, o que compromete o equilíbrio dinâmico da Natureza e a própria subsistência do Homem.

Esta situação deve-se a um desenvolvimento que não é estruturado de forma a garantir a sua perenidade, ou seja, a ser sustentável.

A acumulação de poluição e a inutilização de cursos de água, solos, *habitats*, etc., ameaçam em muitos casos os processos naturais de reciclagem, devido à rapidez e níveis que atingem.

O *check-up* do ambiente e o prognóstico efectuado pelos cientistas revelaram que **temos razões para nos preocuparmos e que, além disso, devemos alterar o nosso comportamento, nomeadamente a forma de consumir**.

Assim, a onda ambientalista também atingiu as indústrias, surgindo nesta década os primeiros produtos rotulados «verdes» ou «amigos do ambiente», porque a sua produção (não necessariamente por processos biológicos) ou utilização prejudica **menos** o meio ambiente (exemplo: *sprays* que não contêm CFC[1], protegendo a camada de ozono).

Os produtos biológicos têm outra história que se estende desde a Antiguidade até ao Presente, sofrendo constantemente inovações que se perspectivam no Futuro através das Biotecnologias.

As biotecnologias consistem na utilização de plantas, animais ou microrganismos[1] para a produção de substâncias ou serviços úteis ao Homem, manipulando-se nas tecnologias mais modernas, partes muito pequenas destes organismos — as células.

Cientificamente moldando a História

De facto, apesar de «biotecnologia» ser um termo novo, já há muitos milhares de anos que estas se empregam: as fermentações utilizadas para a produção

de vinho, de iogurte e de queijo, os antibióticos, a selecção de animais de criação ou de plantas de cultivo, e posteriormente as vacinas.

Então porque surgiu um termo tão específico para algo que já nos acompanha há tanto tempo?

O avanço da Ciência, em particular da Biologia, Química e Informática, que originaram ramos como a Bioquímica, Citologia, Genética, Bioinformática, desvendaram muitos mistérios, permitindo ao Homem não só controlar e optimizar os processos que serviam de base à produção daqueles bens, mas também aplicá-los a novas situações e originar uma nova gama de produtos.

Por seu turno, a Engenharia Genética abriu novas perspectivas, pois tornou-se possível misturar «características» de espécies diferentes (mesmo entre animais, micróbios e plantas) num só organismo (OGM[1]), de forma a obter indivíduos com mais vantagens (exemplo: plantas resistentes à seca, microrganismos que produzem insulina humana), através da manipulação genética.

Consequentemente, as biotecnologias não só vieram aumentar a produtividade em vários sectores como apresentam novas soluções para muitos problemas da sociedade humana, de tal forma que, apesar de ainda se encontrar numa fase de investigação, sendo raros e algo tímidos os investimentos industriais (com excepção de países como o Japão e os EUA), já se antevêem grandes mudanças, havendo mesmo quem encare as biotecnologias como uma nova revolução — a Quarta Vaga?

Mas, concretamente, o que vêm alterar as Biotecnologias?

- **Saúde**

Na área da Saúde as biotecnologias revelam-se essenciais quer nos diagnósticos e prevenção, quer na terapia.

Em 1975 os cientistas descobriram que a fusão de certas células com anticorpos[1] originam células (hibridomas) capazes de produzir grandes quantidades de anticorpos monoclonais[1] que têm a capacidade de reconhecer substâncias estranhas ao organismo e por isso são úteis para **detectar as causas de doenças e, eventualmente, no tratamento de cancros**.

Do mesmo modo, estes anticorpos são utilizados em **testes pré-natais**, pois permitem detectar malformações ou doenças hereditárias. Muitas doenças perigosas causadas por vírus, como a poliomielite, a rubéola, a febre amarela, podem ser evitadas graças a vacinas. No entanto, a produção destas vacinas é uma tarefa bastante difícil, que se tornou relativamente simples com o aparecimento dos anticorpos monoclonais. Este método é utilizado na **pesquisa do tratamento para o vírus da sida**. Apesar de até agora não se ter descoberto a cura, o conhecimento adquirido relativamente ao modo como actua o vírus, permitiu produzir drogas que diminuam a taxa de duplicação do mesmo. Maior sucesso houve na descoberta da **vacina contra a hepatite B** — a primeira vacina recombinada.

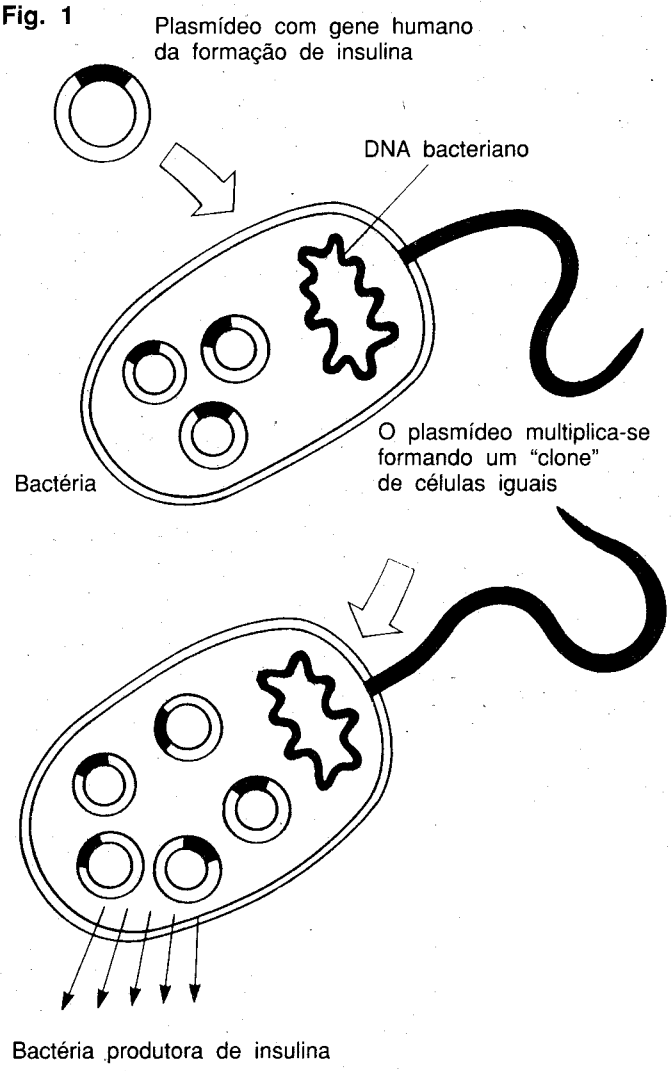
Ainda em fase de aperfeiçoamento, as sondas DNA são utilizadas nos testes de sida.

Outra categoria de instrumentos, biosensores[1], permitem medir níveis de várias substâncias no sangue (exemplo: glucose), sendo útil para os diabéticos.

As técnicas referidas para diagnosticar eventuais doenças abrangem também os animais de criação.

Por seu lado, a terapia engloba a administração de substâncias produzidas por manipulação genética. É o caso do nanismo[1] que se deve à falta de uma hormona necessária para o crescimento e que se for detectado a tempo pode ser corrigido. Inicialmente esta hormona era disponibilizada por dadores, o que não só trouxe algumas complicações para as crianças como não era produzida em quantidades suficientes. Actualmente, é possível **obter a hormona a partir de bactérias manipuladas geneticamente**, tal como a insulina para os diabéticos que anteriormente era extraída dos porcos (Fig.1).

Fig. 1



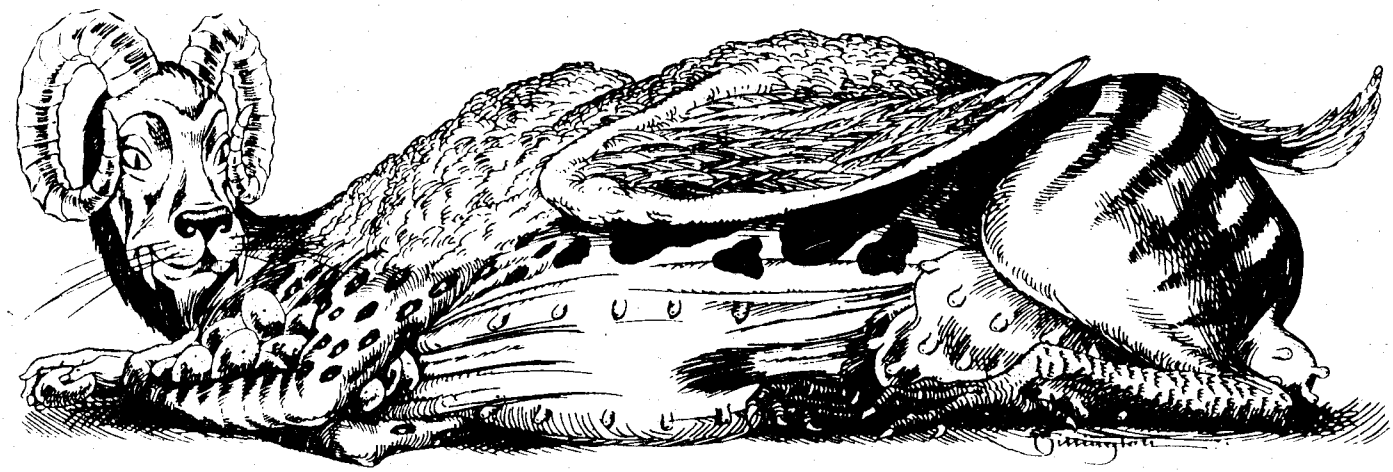


Fig. 2

Por manipulação genética produzem-se híbridos — os animais transgénicos. Estes são utilizados em laboratório para experiências — é o caso do rato de Harvard usado para **testar drogas** para curar o cancro — ou como «fábricas» (biorreactores) para **produzir determinadas substâncias**.

Sem dúvida a sequenciação do genoma humano, ou seja a «leitura e cartografia» do DNA, que constitui o património genético, é um dos projectos mais ambiciosos que o Homem já empreendeu e envolve actualmente grandes investimentos em todo o mundo. O seu objectivo é determinar a função e posição dos genes, o que eventualmente proporcionará a **prevenção e tratamento de várias doenças humanas**.

A fertilização *in vitro* é uma solução para **casais estéreis**. Os «bebés-provetas» são originados recolhendo os gâmetas dos progenitores, sendo necessário recorrer a um dador que substitui o pai ou a mãe que é estéril. Depois de ocorrer a fecundação, implanta-se o ovo no útero da mãe. No caso de a mãe não poder engravidar, é ainda possível, se esta o desejar, implantá-lo numa mulher que se disponibilize — mãe-alugada.

- **Agricultura**

As biotecnologias permitem, por manipulação genética, **melhorar as espécies de cultivo** muito mais rapidamente do que através das técnicas tradicionais (cruzamentos sucessivos) e introduzir características que não estariam ao alcance de outra forma.

Assim, é possível tornar as plantas resistentes à seca, salinidade elevada, geadas (cria-se uma bactéria mutante[1], retirando-lhe um gene responsável pela formação de geada, e posteriormente aplica-se à planta como *spray*).

Na **luta contra as pragas**, a engenharia genética permite criar plantas que toleram maiores quantidades de pesticidas ou que são resistentes às pragas, introduzindo genes de bactérias que segregam substâncias tóxicas para a praga; alternativamente podem aplicar-se as próprias bactérias — biopesticidas — ou simplesmente recorrer-se a espécies que destroem a praga, como a *coccinela* (joaninha), que atacam a cochonilha das laranjeiras, um exemplo da luta biológica.

Para **substituir os fertilizantes químicos** (compostos azotados) — o desafio é modificar geneticamente as bactérias fixadoras de azoto para que possam colonizar as raízes de várias culturas (exemplo: cereais), que passam a realizar a fixação de azoto. Os próprios fertilizantes podem ser produzidos biologicamente, como subproduto do tratamento de efluentes — o composto.

O **aumento da produtividade** é também uma das conquistas das biotecnologias através do cultivo *in vitro* — micropropagação que substitui a propagação por sementes. Este processo, que requer um grande controlo das condições ambientais e esterelizações, permite a obtenção de plantas todas iguais (clones).

Curiosos são os híbridos criados por manipulação genética, que permite cruzar espécies muito diferentes, por exemplo *potato* + *tomato* = *pomato*, ou seja, batatas vermelhas! E toda uma gama de alimentos mais fáceis de empacotar — que tal tomates quadrados?

- **Pecuária**

A inovação de várias técnicas de fertilização *in vitro*, transferência de embriões, super-ovulação (provoca-se a formação de vários embriões em vez de um), etc., de gado de grande qualidade favorece a produtividade; por seu turno, a administração de hormonas de crescimento (BST - somatotrofina bovina) às vacas pode incrementar em 12 por cento a produção de leite sem aumentar as rações. Outros tipos de hormonas e aditivos alimentares conferem ao organismo **maior capacidade de conversão do alimento**, permitindo diminuir as rações. As hormonas podem ainda ser utilizadas para ajustar a proporção de **carne/gordura, etc**. No entanto, como teremos oportunidade de desenvolver futuramente, estas hormonas podem ter efeitos secundários que se reflectem nos consumidores e que levaram recentemente à proibição provisória de utilização de BST na CEE.

- **Indústria Alimentar**

Várias **técnicas de processamento** recorrem às biotecnologias, nomeadamente na produção de óleos alimentares ou na sua conversão em margarinas, etc.

Cada vez mais se recorre a alimentos congelados, desidratados ou enlatados, o que requer diversos **processos de conservação** para que se preserve tanto quanto possível o seu valor nutritivo original.

Na nova geração de produtos «pronto-a-servir» não nos apercebemos da quantidade de aditivos incorporados que lhe confere o sabor, o aspecto, muitos dos quais, são produzidos por processos biológicos.

Anteriormente referimos a fermentação como um processo antigo, mas a necessidade de produzir em larga escala exige a **modernização** deste processo e levanta novos problemas: reprodução dos micróbios em laboratório, duração óptima do processo, esterilização, etc., que encontram solução nas biotecnologias.

- **Ambiente**

Muitos produtos que são essenciais ao nosso dia-a-dia têm impacte negativo no ambiente, tais como os detergentes que contêm fosfatos (implicando acumulação excessiva da matéria orgânica na água e causando a desoxigenação e morte de muitas espécies); assim, a tendência actual é a de usar substâncias alternativas e tornar os produtos biodegradáveis, isto é, que possam ser decompostos, ou então proceder ao seu aproveitamento através da reciclagem.

Do mesmo modo, a exploração e utilização das fontes de energia tradicionais (petróleo, carvão, etc.) contribuem para a poluição (exemplo: acumulação de CO que causa o efeito de estufa); assim, exploram-se outros combustíveis como o álcool extraído da cana-do-açúcar ou da beterraba, ou a utilização de detritos — biomassa — para produção de biogás (metano).

Existem já bancos de sementes/óvulos que por congelamento os mantêm prontos para reprodução na altura desejada, mesmo passados muitos anos, e que podem, assim, conservar espécies ou variedades intactas.

De maior importância é o recurso às biotecnologias para o **tratamento da poluição**: efluentes domésticos e industriais, «marés negras», etc., por acção de microrganismos que transformam os agentes poluentes. Mas será que é uma resposta técnica e economicamente eficaz? Que obstáculos enfrenta?

Uma característica das biotecnologias é a sua diversidade e multiplicidade de aplicações, englobando muitas outras áreas de intervenção — aquacultura (peixes, bivalves, etc.), helicicultura (caracóis), lumbricultura (minhocas), etc. — que seria impossível abordar aqui extensivamente.

Não há bela sem senão

Este artigo foi dedicado às aplicações das biotecnologias. No entanto, as novas oportunidades que são criadas a todos os níveis não estão isentas de riscos, alguns muito graves, que levantam questões éticas, económicas, sociais e ambientais, nunca colocadas até agora (pelo menos fora do âmbito da ficção), motivando um grande movimento e debate em todo o mundo por parte de organizações especializadas, com o objectivo de se estabelecer determinados princípios, de forma a serem avaliados e garantidos os interesses do público e a protecção do meio ambiente.

[1] GLOSSÁRIO

Anticorpos monoclonais - os anticorpos são tipos de proteínas que reagem em caso de infecções e ajudam a destruir os organismos invasores (exemplos: bactérias, vírus), sendo monoclonais aqueles que são idênticos e por isso reconhecem apenas um dado tipo de invasor.

Biosensores - microelectrónica associada a sistemas biológicos (enzimas, anticorpos), utilizada na detecção de várias substâncias.

Células - unidades básicas da matéria viva.

CFC - os clorofluorcarbonetos são compostos químicos utilizados em *sprays*, frigoríficos, etc., que só se decompõem na estratosfera, libertando cloro.

Ecossistema - associação de organismos numa dada área, envolvendo vários mecanismos de interacção, como a troca cíclica de materiais entre os componentes vivos e não vivos.

Efeito de estufa - certos gases (dióxido de carbono, CFC, óxidos de azoto, etc.) absorvem a radiação infravermelha emitida pelo Globo, conduzindo ao aumento da temperatura, evaporação e precipitação na atmosfera, oceanos e solo.

Habitat - local onde uma dada espécie vive habitualmente

Microrganismos - as formas de vida mais pequenas, incluindo bactérias, vírus, fungos, etc.

Mutante - organismo que sofreu, naturalmente ou artificialmente, uma ou várias alterações no código genético, que se reflecte na modificação das suas características.

Nanismo - doença em que os indivíduos (anões) apresentam um crescimento inferior ao normal.

OGM - organismo geneticamente modificado.

---

* Bióloga.

Sabia que...

... Existem vários equívocos acerca do papel reciclado que são infundados e que têm prejudicado a divulgação deste produto?

Vamos aqui esclarecer os principais, e esperamos que a divulgação desta informação ajude a aumentar a procura e consumo deste tipo de papel.

- «O papel reciclado não pode ser utilizado nos arquivos porque envelhece mal ou mais cedo do que o papel virgem»: um estudo feito na Alemanha, a pedido do Estado, contradiz claramente esta ideia.

- «A utilização do papel reciclado pode ser prejudicial para a saúde»: um outro estudo efectuado em Inglaterra e intitulado *The Evaluation of Pathogenic Microorganisms in Recycledfiber from Garbage with a View to Assessing Hazards to Health*, determinou que não se descobriu nenhum elemento perigoso na matéria-prima utilizada para a produção do papel reciclado — papéis velhos.

- «O papel reciclado é prejudicial para os olhos»: as opiniões estão divididas entre os que pensam que a falta de contraste do preto sobre o cinzento cansa mais os olhos, e os que pensam o contrário, no sentido de que contraste a mais entre um preto e um branco muito luminoso seria mais cansativo. A cor do papel utilizado para produção do original deste texto é muito próxima daquela utilizada para os jornais e as listas telefónicas, um bom compromisso.

- «O papel reciclado é feio»: esta questão é de difícil resolução porque cada um tem o seu próprio gosto e os gostos dos outros não se discutem. A questão que poderia ser levantada é a de saber se o papel deve ser sempre bonito, para todas as utilizações.

É de considerar que o papel reciclado pode servir para uma série de utilizações e, de qualquer maneira, não é escândalo nenhum que, em certos casos, uma pessoa prefira utilizar papel branco.

- «O papel reciclado é mais caro»: houve um período em que, na Holanda, a produção era ainda pequena, a sua distribuição onerosa e o papel branco virgem estava em sobreprodução. Hoje em dia estes problemas foram resolvidos: há mais produtores e uma melhor programação na produção do papel virgem. A situação actual na Holanda é similar à situação portuguesa, no que diz respeito aos sobrescritos produzidos nacionalmente: o papel reciclado é vendido em Portugal neste momento entre 10 por cento e 30 por cento mais barato do que o papel virgem branco.

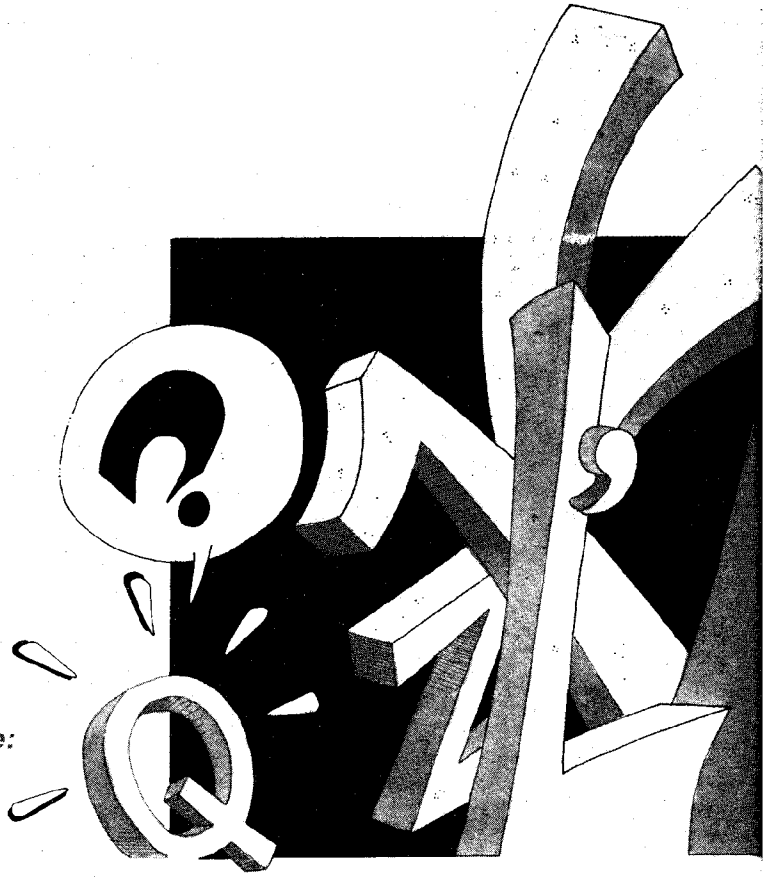
- «A qualidade do papel reciclado não é constante»: se houve alguns problemas no passado, agora, graças à experiência adquirida, a qualidade mecânica e a cor são constantes.

- «O papel reciclado não permite impressões a cores»: há muitos exemplos para provar o contrário. Um dos conselhos técnicos a dar poderá ser o de reduzir ao mínimo a humidade e de utilizar as tintas de óleo ao máximo. Também parece ser compreensível que o contraste obtido na impressão ganha com a utilização de cores muito fortes.

- «O papel reciclado não permite impressão de fotografias»: adicionalmente às observações já feitas, adianta-se que este papel suporta bem os elevados números de pontos necessários para obter uma impressão com boa nitidez/contraste e não oferece dificuldades de «enchimento» quando uma malha muito fina é utilizada.

J. L. REBELO PINTO *

OBSTÁCULOS CULTURAIS DA QUALIDADE



Uma análise particularmente interessante da situação de Portugal face à necessidade de dinamizar a qualidade: ao nível do País, das organizações e das pessoas, quais são os principais obstáculos à implementação da qualidade que todos desejamos?

Situarei a minha análise em três níveis (país; organizações; pessoas) e voluntariamente reduzi os obstáculos a cinco por nível. Daí que o presente artigo possa funcionar como o «pontapé de saída» para uma análise mais vasta que poderá desenvolver-se, por exemplo, nos locais de trabalho onde chega a DIRIGIR.

Continuando: o título remete-nos para uma parte da realidade portuguesa aparentemente negativa. Mas se considerarmos este trabalho apenas como parte das fases «W» e «T» do sistema SWOT[1] de análise de problemas, vemos que nos sobram os aspectos positivos (fases «S» e «O») para um outro trabalho. Certamente interessante, dadas as reais forças que possuímos e as oportunidades que se nos deparam. A níveis de país, de organizações e de pessoas.

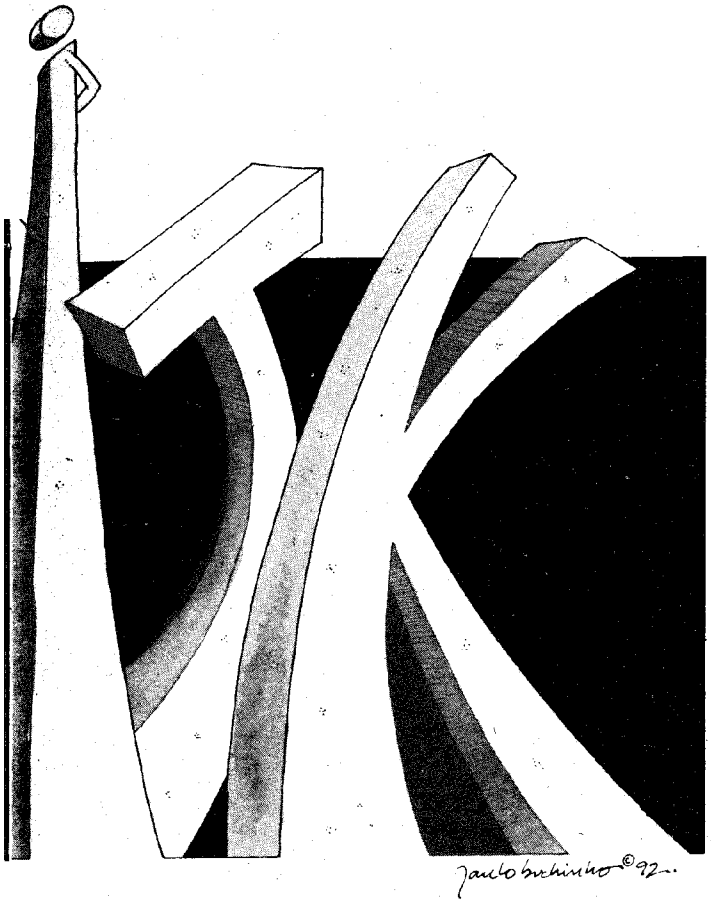
OBSTÁCULOS AO NÍVEL DO PAÍS

Iniciamos esta análise pelos **cinco obstáculos a nível do País**: a diversidade portuguesa; o não reconhecimento e aceitação dessa diversidade; o fosso entre o que se diz e o que se faz; a grande ignorância e desfocagem dos problemas; o denominador comum das culturas portuguesas: serem marginais e velhas.

Começando pela **diversidade portuguesa**, Portugal, felizmente, não é uno e monótono, mas variado e distinto. É norte e é sul, é litoral e interior, é montanha e planície, é Continente e Ilhas. Dito de outro modo, as realidades de Trás-os-Montes e Beiras interiores diferem muito das realidades do Algarve, dos Açores, da Madeira, etc. Daí que não haja uma cultura portuguesa, mas várias culturas portuguesas justapondo-se num só território. E evidenciando características bem diferenciadas.

Passando ao **não reconhecimento e aceitação dessa diversidade**, constata-se que Portugal continua em grande parte (demasiado grande) a ser dirigido a partir

[1] Iniciais de: *strength* (força), *weakness* (fraqueza), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças); é um sistema frequentemente usado para o desenvolvimento de estratégias.



de Lisboa, ou, eventualmente, do Porto. O que tem que ver não só com a nacionalização das grandes empresas (problema que está em vias de resolver-se) como com a enorme centralização e concentração da Administração Pública (problema que não está em vias de resolução).

Continuando pelo **fosso entre o que se diz e o que se faz**, constata-se ser também o fosso entre o que se sonha e o que se realiza, entre o amadorismo e o profissionalismo. É um largo espaço de demagogia que atravessa todo o País, não poupando regiões nem classes sociais, antes se distribuindo por todos os lados com grande regularidade, tanto entre o que se convencionou chamar de «elites» como entre o que vulgarmente se chamam de «massas populares».

Adiantemo-nos um pouco mais: encontramos **grande ignorância e desfocagem dos problemas** porque entre nós as pessoas dificilmente integram Portugal na Europa e no Mundo. Tudo porque a nossa terra continua a ser um país de quinta e de quintais, com muros em volta a impedir que se veja mais além e se ajuíze das reais dimensões dos problemas: de cá e de fora.

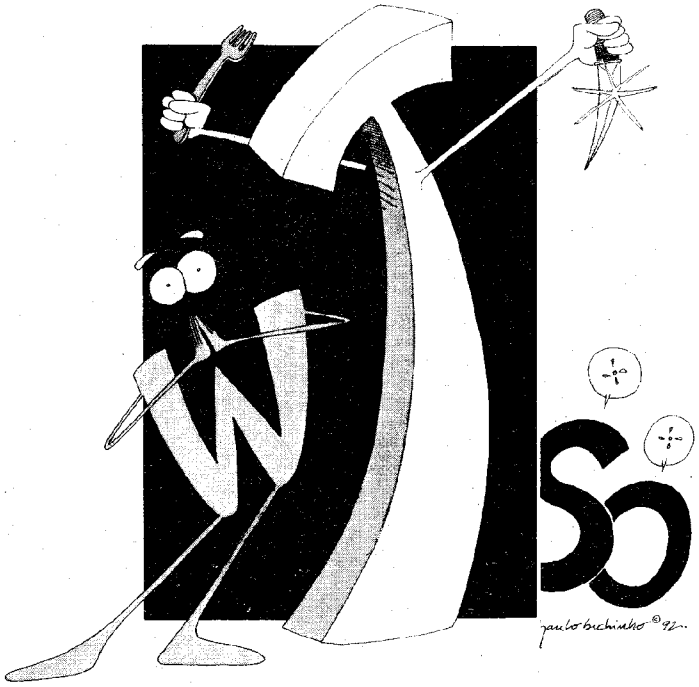
Finalizando a análise a nível do País: citámos como **denominador comum das culturas portuguesas serem marginais e velhas**. Com efeito, mesmo tomando a cultura média lisboeta como padrão de comparação com as de Londres, Paris, Bruxelas ou Estrasburgo, descobrimos quanto somos provincianos. Com a agravante de a petulância e a ignorância convencida se encontrarem entre nós também muito espalhadas, não poupando sequer os grupos sociais mais elevados e com maior responsabilidade nas decisões tomadas.

Uma cultura pode ser marginal e até ganhar dinheiro com isso, como se tem verificado em relação ao turismo. Mas se for simultaneamente marginal e velha, então torna-se um entrave a um progresso competitivo.

OBSTÁCULOS AO NÍVEL DAS ORGANIZAÇÕES

Entrando na análise dos **obstáculos culturais à implementação da qualidade a nível das organizações,** deparamos com: falta total ou deficiente espírito empresarial; jogos predominantemente à defesa; excesso de estrutura ou de relação autoritária e paternalista; esquecimento sistemático, diário, de que as organizações são constituídas por pessoas; falta de trabalho de equipa.

Começando pela **falta total de espírito empresarial**, não podemos deixar de citar a Administração Pública, com a agravante de o Estado ser, de longe, o maior empregador português (11 por cento da população activa). De seguida vêm as empresas públicas, cujos administradores estão sobretudo preocupados com as respectivas tutelas ministeriais. Finalmente, mesmo os empresários privados pouco manifestam de espírito empresarial moderno, onde certamente não cabem ideias de «lucros já» e «lucros de qualquer maneira».

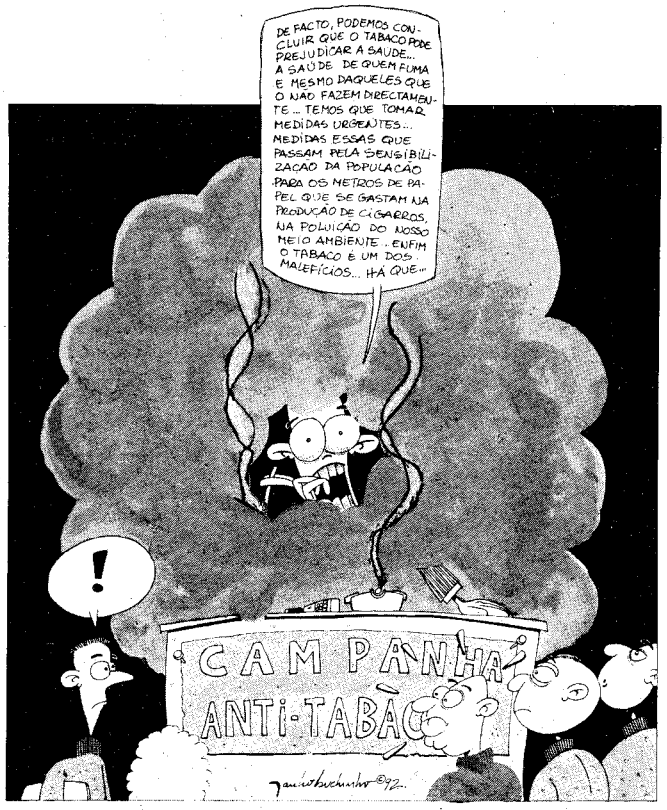


Passando aos **jogos predominantemente à defesa**, encontramos os seus indícios quer pelo refúgio nas estruturas, na burocracia e na doutorice, quer pelo combate aberto ou pela sabotagem à necessária evolução de uma «cultura de estar» para uma cultura de «avançar e antecipar». São claros os exemplos disto em certos sectores hoje francamente em crise, que não o estavam há uma década, quando surgiram os primeiros avisos de que ou os referidos sectores mudavam e muito, ou se chegaria às situações com que hoje nos defrontamos.

Continuando pelos **excessos de estrutura ou de relação autoritária ou paternalista**, encontramos as organizações portuguesas quase invariavelmente encostadas a um dos extremos. Se são grandes, tendem para os excessos de estrutura, em muitos casos coincidindo também com centralização e concentração excessivas. (O paradigma aqui é a Administração Pública Central, com as suas inúmeras leis orgânicas; e cerca de metade do total dos funcionários colocada nos distritos de Lisboa e Porto.) No extremo oposto, as pequenas empresas em que a estrutura praticamente não existe, tudo sendo resolvido através de uma relação autoritária ou paternalista, com o *pivot* no patrão. O resultado destes excessos é o mesmo: os trabalhadores fazem o menos possível e, com frequência, estritamente o que lhes mandam. Pelo que continua válido o ditado: patrão fora, dia santo na loja. Evidenciador do desinteresse pelo trabalho que em todos os lados encontramos.

Adiantando-nos um pouco mais, deparamos **com o esquecimento sistemático, diário, de que as organizações são constituídas por pessoas**. Encontramos isto no Estado e nas grandes empresas, onde os trabalhadores de qualquer nível passaram a ser meros... funcionários. Noutras organizações produtivas, incluindo empresas, as pessoas passaram a ser... recursos humanos. Num e noutro caso as pessoas foram substituídas por peças humanas da máquina organizativa. Ora as peças não pensam, não são criativas. Logo, são incapazes de resolver problemas ligados à melhoria da qualidade da produção.

Finalizando a análise ao nível das organizações, citámos a **falta de trabalho de equipa**. Que é a consequência lógica dos pontos anteriormente citados e de alguns que serão referidos ao nível das pessoas. O que não quer dizer que seja impossível formar equipas em Portugal, o que se vê perfeitamente entre nós no futebol profissional. Mas aí há equipas porque se percebeu, há muito tempo, ser o único modo de nos batermos com outros países em pé de igualdade. Entretanto, também está a passar despercebido, entre nós, que a verdadeira razão de a França estar a perder sucessivas batalhas económicas com a Alemanha reside no modo de ser e estar dos franceses, fazendo tudo depender de grandes cabeças (que, por definição, escasseiam), em vez de depender sistematicamente do trabalho de equipa, que é a solução alemã.



OBSTÁCULOS AO NÍVEL DAS PESSOAS

Entrando **agora na análise dos obstáculos culturais à implementação da qualidade a nível das pessoas,** encontramos: falta de identidade e de projectos de vida; individualismo e competição excessivos; falta de humildade e de respeito pelos outros; falta de hábitos de negociação; comportamentos reveladores de falta de assertividade.

Começando pela **falta de identidade e de projectos de vida**, muitos portugueses (demasiados) não sabem o que são, nem para onde vão ou poderão ir. E neles se incluem tanto os jovens como os menos jovens, todos apresentando adaptações sociais de tipo ritualista, com comportamentos do estilo «Maria vai com as outras», reveladores de imediatismo e primarismo. E, obviamente, com refúgio nos sistemas instalados, que, por princípio, se defendem a si próprios pela manutenção do imobilismo, do *status quo*.

Passando ao **individualismo e competição excessivos**, descobrimos que este aspecto, que pode parecer contraditório com o anterior, não chega a sê-lo. Porque aparece antes como um seu complemento; e igualmente como um mecanismo de base biológica, no nosso país exacerbado pelo tipo de educação e de instrução que recebemos. Que provoca a transposição para o nível pessoal das ideias empresariais atrás referidas (lucros já, e lucros de qualquer maneira), agora sob as formas de «sobrevivência imediata» e «os outros estão cá para nos servirmos deles».

Continuando pela **falta de humildade e pela falta de respeito pelos outros**, constata-se existir não só no

trabalho, mas também na família, nos espaços públicos, etc. Sempre com um mesmo resultado desastroso que é o de provocar conflitos desnecessários, desgastantes e duplamente improdutivos: porque, em si mesmos, não levam a nada de bom; e porque contribuem muito para impedir a participação, para matar a criatividade, para criar mau ambiente.

Seguindo para a **falta de hábitos de negociação,** encontramos, como consequência, séries intermináveis de jogos do tipo ganhar *versus* perder, isto é, de jogos de soma nula ou negativa, típicos da relação primária (biológica) de dominação *versus* submissão. Se, por um lado, é natural que assim aconteça, visto ser consequência directa de educações e posturas de vida assentes em valores absolutos e bipolarizados (do tipo: certo **x** errado; verdadeiro **x** falso; preto **x** branco; tudo **x** nada; agora **x** nunca, etc.), por outro lado é um forte entrave cultural para se obterem consensos. Porque, em termos humanos, as negociações só são frutuosas quando ganham todas as partes envolvidas. Isto é, quando os jogos passam a a ser ganhar **x** ganhar.

Finalizando a análise ao nível das pessoas, citamos os comportamentos reveladores de **falta de assertividade,** que constituem uma barreira cultural de vulto. Com efeito, a assertividade é uma forma de relação humana adulta, nem agressiva nem defensiva. A assertividade tem de ser treinada, longamente treinada, até se tornar um hábito. A sua maior importância reside em que através dela se evitam conflitos inúteis e se resolvem os existentes. Na prática, a assertividade está na base dos jogos de ganhar **x** ganhar.

NOVA EDUCAÇÃO PARA O CIDADÃO PORTUGUÊS

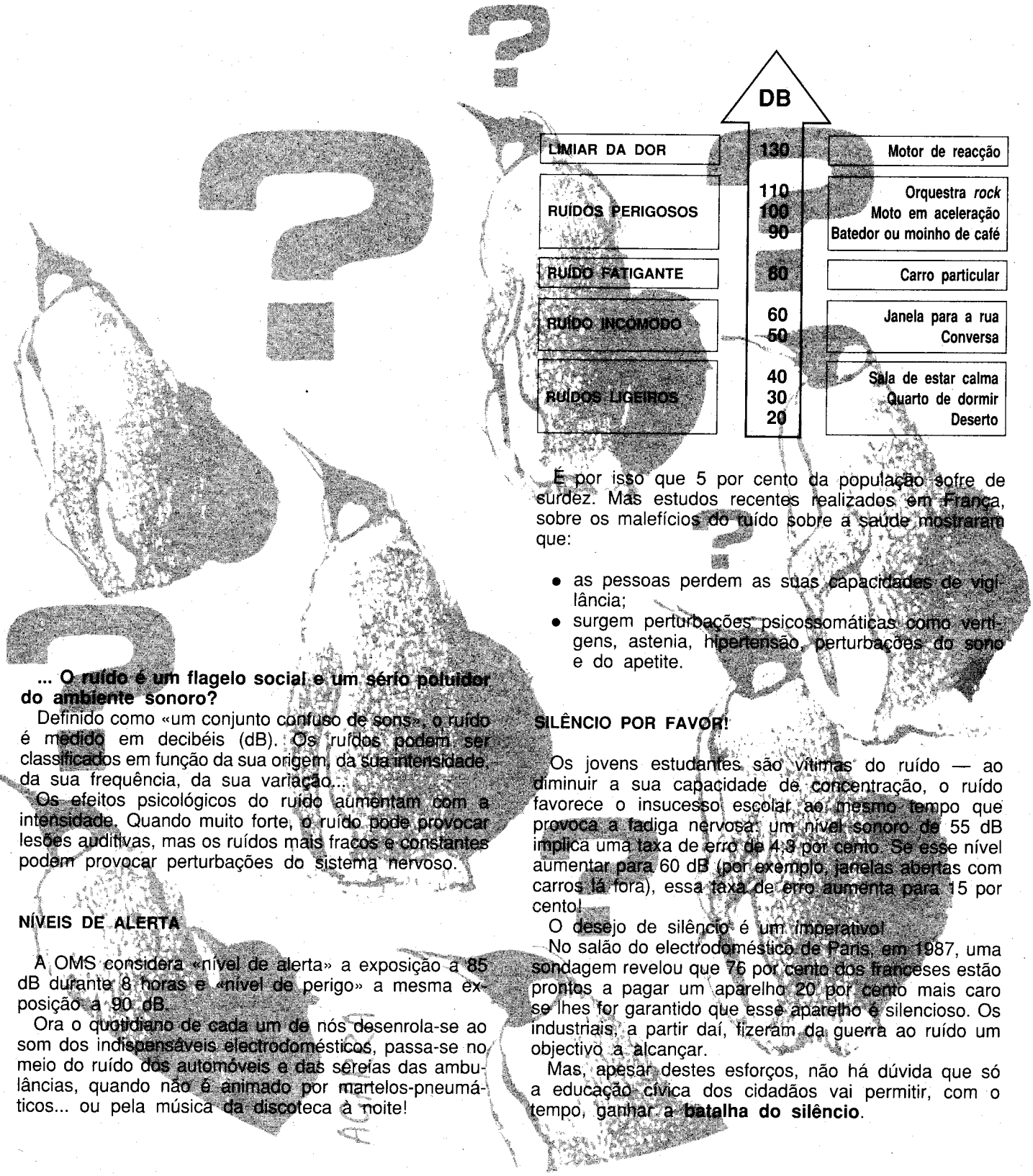
Tudo o que ficou escrito não é mais do que um comentário, pormenorizado a cinco pontos por nível. Num ou noutro caso, mostrámos que não são barreiras intransponíveis. E exemplificámos com as equipas de futebol profissional.

A transposição sistemática das barreiras não poderá fazer-se senão com o apoio de uma nova educação do cidadão português. Que terá de aprender a usar, no dia-a-dia, nomeadamente, as técnicas de negociação e a assertividade. Essa nova educação não só é possível, como desejável e urgente. Pode e deve ser feita em todas as principais instâncias de socialização, que são: a família; a escola; a organização produtiva. Deve e pode ser feita em todas, ao mesmo tempo. Porque se, portuguesmente, umas ficam à espera das outras, Portugal falhará a revolução terciária (ou dos serviços) como falhou as revoluções primária (agricultura e pescas) e secundária (indústria transformadora.)

---

* Consultor de Qualidade.

Sabia que...



... O ruído é um flagelo social e um sério poluidor do ambiente sonoro?

Definido como «um conjunto confuso de sons», o ruído é medido em decibéis (dB). Os ruídos podem ser classificados em função da sua origem, da sua intensidade, da sua frequência, da sua variação...

Os efeitos psicológicos do ruído aumentam com a intensidade. Quando muito forte, o ruído pode provocar lesões auditivas, mas os ruídos mais fracos e constantes podem provocar perturbações do sistema nervoso.

NÍVEIS DE ALERTA

A OMS considera «nível de alerta» a exposição a 85 dB durante 8 horas e «nível de perigo» a mesma exposição a 90 dB.

Ora o quotidiano de cada um de nós desenrola-se ao som dos indispensáveis electrodomésticos, passa-se no meio do ruído dos automóveis e das sereias das ambulâncias, quando não é animado por martelos-pneumáticos... ou pela música da discoteca à noite!

É por isso que 5 por cento da população sofre de surdez. Mas estudos recentes realizados em França, sobre os malefícios do ruído sobre a saúde mostraram que:

- as pessoas perdem as suas capacidades de vigilância;
- surgem perturbações psicossomáticas como vertigens, astenia, hipertensão, perturbações do sono e do apetite.

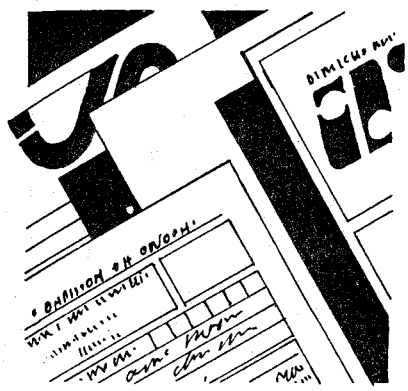
SILÊNCIO POR FAVOR!

Os jovens estudantes são vítimas do ruído — ao diminuir a sua capacidade de concentração, o ruído favorece o insucesso escolar ao mesmo tempo que provoca a fadiga nervosa: um nível sonoro de 55 dB implica uma taxa de erro de 4,3 por cento. Se esse nível aumentar para 60 dB (por exemplo, janelas abertas com carros lá fora), essa taxa de erro aumenta para 15 por cento!

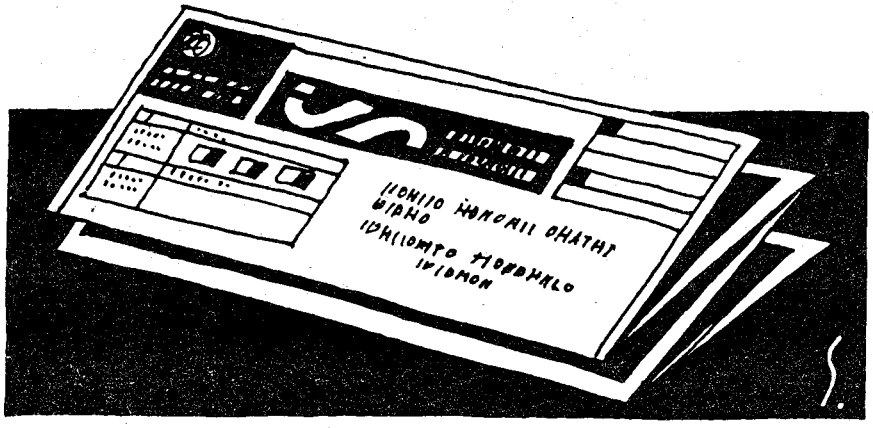
O desejo de silêncio é um imperativo!

No salão do electrodoméstico de Paris, em 1987, uma sondagem revelou que 76 por cento dos franceses estão prontos a pagar um aparelho 20 por cento mais caro se lhes for garantido que esse aparelho é silencioso. Os industriais, a partir daí, fizeram da guerra ao ruído um objectivo a alcançar.

Mas, apesar destes esforços, não há dúvida que só a educação cívica dos cidadãos vai permitir, com o tempo, ganhar a **batalha do silêncio**.



ISENÇÃO DO IVA NAS OPERAÇÕES DE SEGURO E RESSEGURO



1 O número 29 do artigo 9º do Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA) isenta deste imposto as «operações de seguro e resseguro», bem como as «prestações de serviços conexas efectuadas pelos corretores e intermediários de seguro».

Esta disposição tem por base a alínea a) da parte b) do artigo 13º da 6ª Directiva - IVA (nº 77/388/CEE) que se refere a «operações de seguros e de resseguros, incluindo as prestações de serviços conexas com essas operações efectuadas pelos corretores e intermediários de seguros».

2 Tal como acontece com as operações financeiras, previstas no número 28 do citado artigo 9º do Código do IVA, trata-se de uma isenção simples ou incompleta, que não confere direito à dedução do IVA suportado a montante, salvo quando o segurado estiver estabelecido ou domiciliado fora da Comunidade ou quando a operação estiver directamente ligada a bens destinados a exportação para países não pertencentes à mesma Comunidade [hipótese prevista no ponto VI da alínea b) do número 1 do artigo 20º do Código do IVA].

3 Qual o âmbito da isenção, designadamente das prestações de serviços «conexas» efectuadas por corretores e intermediários de seguros?

Em nossa opinião, este preceito deverá ser delimitado com base no disposto no Decreto-Lei nº 388/91, de 10 de Outubro, hoje (desde 1 de Janeiro de 1992) o diploma regulador da actividade de mediação de seguros.

Incluir-se-ão no âmbito da referida isenção, nomeadamente, as prestações de serviços efectuadas por agentes, angariadores ou corretores de seguros ligadas à:

- Apresentação a um tomador de seguro da modalidade de contrato que mais lhe convenha [*cfr.* art.º 18º, alínea a)];
- Assistência ao contrato de seguro[*cfr.* art.º 8º) alínea b)];
- Informação das seguradoras dos riscos a cobrir e das suas particularidades, bem como das alterações nos riscos já cobertos que influam nas condições do contrato [*cfr.* art.º 8º, alíneas c) e d)];
- Informação das seguradoras sobre factos que possam influir na regularização de sinistros [*cfr.* art.º 8º, alínea i)];
- Cobrança e devolução de recibos [*cfr.* art.º 8º, alínea g)];
- Prestação de contas a seguradoras [*cfr.* art.º 8º alínea h)];
- Apresentação, proposta e preparação de contratos de seguro directo e de operações de seguro[*cfr.* art.os 1º n.os 1 e 2, alínea a), 18, nº 1, 30º, nº 1, e 36, nº1)];
- Celebração de contratos de seguro directo e de operações de seguro em nome e por conta de seguradoras [*cfr.* art.os 1º nos 1 e 2, alínea a), 4º, nº 2, e 18º, nº 1)];
- Intervenção na regularização de sinistros, em nome e por conta, ou unicamente por conta, de seguradoras [*cfr.* art.º 18º, nº 1)];
- Colocação de contratos em seguradoras [*cfr.* art.º 18, nº 2)];
- Ligação entre tomadores de seguros e seguradoras [*cfr.* art.º 36º nº 1)].

Não cremos, porém, que a citada norma de isenção abranja as prestações de serviços ligadas à actividade de consultoria em matéria de seguros, ou a realização de estudos ou a emissão de pareceres técnicos que os corretores de seguros podem exercer mas da qual auferem «honorários» [*cfr.* art.os 36º, nº 1, e 45º, nº 3)].

4 Em suma, as prestações de serviços isentas serão as dos agentes, angariadores e corretores de seguros relacionadas com a sua actividade própria de mediação. Isto é, com a actividade remunerada tendente à realização, através da apreciação dos riscos em causa, e assistência, ou apenas à assistência, de contratos de seguro directo e operações de seguro, incluindo operações de capitalização e de fundos de pensões, referida nos artigos 1º, número 1 e 2º do citado Decreto-Lei nº 388/91.

Sendo assim, as prestações de serviço efectuadas, designadamente, por peritos regularizadores de sinistros ou por comissários de avarias estarão abrangidas pela isenção se e na medida em que puderem ser, e forem, efectuadas por mediadores de seguros (agentes, angariadores ou corretores) na sua actividade habitual de assistência aos contratos. Não revestirão aquelas características, por exemplo, as prestações de serviços que se traduzam em realização de estudos actuais ou na elaboração de regulamentos de seguros de grupo ou de ficheiros individuais por empregado.

5 Em relação às operações de seguro e de resseguro, referidas na primeira parte do número 29 do citado artigo 9º do Código do IVA, cremos ser aí de incluir, apenas, as operações de seguro directo e de resseguro (classificadas, por ramos e modalidades, pelo Decreto-Lei nº 85/88, de 7 de Maio, entretanto alterado pelo Decreto-Lei nº 115/91, de 21 de Março), mas não as prestações de serviços relacionadas com actividades conexas ou complementares, nomeadamente actos e contratos relativos a salvados, reedificação e reparação de prédios, reparação de veículos, manutenção de postos clínicos e aplicação de provisões e capitais, referidos no nº 1 do artigo 3º do Decreto-Lei nº 188/84, de 5 de Junho, que regula o acesso à actividade seguradora.

6 Julgamos conveniente, porém, que a Administração fiscal, designadamente através do Serviço de Administração do Imposto sobre o Valor Acrescentado, se venha a pronunciar sobre o âmbito desta isenção, prevista no número 29 do artigo 9º do Código do IVA.

Rogério M. F. Ferreira
FDL, Advogado

POR FALAR EM...

... BALANÇO SOCIAL DA EMPRESA

O interesse público exige que as empresas dêem publicidade não só às suas contas como à sua capacidade de gestão de bens e pessoas. O balanço social permite avaliar o grau de responsabilidade social duma empresa relativamente à sociedade onde está inserida. A análise desse balanço vai permitir à empresa avaliar a verdadeira dimensão humana da sua política de gestão.

Seja por imperativo legal, seja por razões de ordem técnica, no início de cada ano, a vida das empresas é sempre assinalada por aquilo que se poderá designar como o ritual do «dar balanço e prestar contas». É assim como quem se põe a deitar contas à vida. À semelhança

do que se passa no jogo, é altura de contar os pontos, ver quem perdeu e quem ganhou, arrumar o baralho e dar de novo. É assim no plano económico e financeiro, através da elaboração do balanço e outros documentos contabilísticos. E assim é também, de certo modo, em termos sociais, através da elaboração do chamado balanço social.

Com efeito:

Todas as empresas com, pelo menos, 100 trabalhadores ao seu serviço, deverão elaborar, até 31 de Março, o respectivo balanço social.[1]

Mas poderá perguntar-se:

UM BALANÇO SOCIAL PORQUÊ?
NÃO CHEGA UM BALANÇO CONTABILÍSTICO?

O segredo, tradicionalmente consagrado como «a alma do negócio», passou à história. Na verdade, cada vez mais se sente a necessidade de dar (e exigir) publicidade a certos tipos de situações das entidades que intervêm na vida económica, para benefício dessas próprias entidades, e para protecção dos que nela trabalham, dos consumidores e do interesse público em geral.

Não há dúvida que o interesse público (nele se compreendendo sócios, clientes, fornecedores, trabalhadores e o Estado), exige que as empresas, e especialmente as mais importantes, dêem publicidade às suas contas, até para merecerem a confiança de todos aqueles que com elas se relacionam.

Facilmente se compreende, no entanto, que a publicação de um balanço contabilístico convencional, só por si, não é hoje suficiente para dar a conhecer todos os aspectos da actividade empresarial que importa revelar, tanto do ponto de vista da gestão interna dos recursos humanos, como do ponto de vista mais amplo da «responsabilidade social» da empresa para com a comunidade em que se insere.

O balanço contabilístico — ou balanço financeiro — é um mapa que proporciona informações acerca da situação financeira de uma empresa numa determinada data.

A própria contabilidade financeira negligencia, por natureza, todos os fenómenos que não se apresentem sob forma monetária. Daí resulta que:

O BALANÇO CONTABILÍSTICO NÃO REVELA UM DOS MAIS VALIOSOS ELEMENTOS DO ACTIVO DAS EMPRESAS: O VALOR DAS PESSOAS QUE AS IMPULSIONAM.

Hoje em dia é um dado perfeitamente adquirido que o êxito de uma actividade económica depende, em grande parte, mais do espírito de iniciativa, da energia, da capacidade e eficiência dos indivíduos que a compõem, do que dos valores dos seus edifícios, das máquinas ou das instalações.

Nesse pressuposto, pode até a empresa estar investindo importante somas de dinheiro no desenvolvimento desses recursos. No entanto, pela sua própria natureza, o balanço financeiro não evidencia tais valores.

E todavia:

QUANTO MAIORES SÃO AS EMPRESAS MAIS NECESSÁRIO SE TORNA DISPOR DE INFORMAÇÕES PERTINENTES PARA UMA ADEQUADA GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS.

Numa pequena empresa, o empresário coordena e dirige directamente um reduzido número de empregados, com os quais mantém um relacionamento estreito, conhecendo as suas aptidões, os seus problemas e as suas ambições. Mas à medida que a empresa cresce deixa de ser assim. Na verdade, a partir de certa dimensão, torna-se inviável a administração conhecer todos os elementos que constituem a força de trabalho da empresa, sendo-lhe impossível abarcar directamente todos os detalhes do relacionamento empresa-empregados.

Consequentemente, e em especial nas empresas de maior dimensão, torna-se indispensável dispor de informações pertinentes sobre a gestão dos recursos humanos, informações essas que a contabilidade financeira, dadas a suas características, por si só, não pode fornecer.

TODA A VIDA DO INDIVÍDUO E DOS GRUPOS É ACTUALMENTE ENCARADA NUMA PERSPECTIVA SOCIAL, ESSENCIALMENTE HUMANISTA, PELO QUE OS PROBLEMAS EMPRESARIAIS DECORRENTES DA COMPLEXIDADE E INSTABILIDADE DO MEIO TÊM DE SER RESOLVIDOS SEM COMPROMETER A SEGURANÇA E O BEM-ESTAR DOS INDIVÍDUOS.

A propósito, sabia que:

Em 3 de Dezembro de 1984, uma fuga de gás tóxico, verificada numa fábrica de pesticidas, envolveu a cidade de Bhopal, na Índia. Pelo menos 1 750 pessoas morreram e milhares de outras ficaram gravemente afectadas.

O desastre de Bhopal revestiu-se de proporções verdadeiramente invulgares. Ele constituiu um dos mais graves acidentes industriais de sempre.

No entanto, muitas empresas incorrem em riscos calculados quer em matéria de ambiente, quer em

[1] Conforme Lei nº141/85, de 14 de Novembro.

matéria de saúde dos seus trabalhadores, dos vizinhos ou dos consumidores dos seus produtos.

Importantes benefícios contrabalançam, é certo, esses riscos: a fábrica de Bhopal dava trabalho a muitas pessoas e fabricava pesticidas que aumentavam a produção agrícola.

Mas será que, neste caso como em tantos outros, os fins justificam os meios? Quem poderá ser responsável pela opção?

A parada mais alta é a das pessoas que constituem a comunidade local onde essas fábricas operam. Elas arriscam o seu emprego ou as suas vidas. No entanto, falta-lhes a informação para tomar uma decisão com conhecimento de causa.

Impõe-se, e muitas empresas já o reconheceram, conceder à opinião pública informação adequada relativa aos efeitos socioeconómicos das actividades empresariais sobre a comunidade em que operam.

É essa a função do balanço social.

Definitivamente, os responsáveis pela administração e gestão das empresas do nosso tempo defrontam-se com problemas e responsabilidades cuja complexidade e gravidade se não podem comparar, em quantidade e natureza, com as de tempos passados, quando, à falta da exigência de uma dimensão social da gestão, o êxito dos negócios era medido essencialmente em função dos lucros realizados.

Sabe-se, hoje em dia, que empresas e sociedades estão intimamente ligadas. A empresa afecta e é necessariamente afectada pelo meio social que a envolve. O enquadramento em que as empresas actuam altera-se continuamente e estas, ou respondem continuamente a essa mudança, ou arriscam-se a desaparecer. Hoje, na idade do social, aspectos como, por exemplo, os da preservação do meio ambiente ou do bem-estar e segurança públicos, estão cada vez mais nas preocupações dos governos e na mira da opinião pública.

Sinteticamente, a questão que se põe é a seguinte:

• Até que ponto é que problemas que interferem directa ou indirectamente com o bem-estar da sociedade em geral podem ficar confinados à exclusiva competência interna das empresas?

Ou, de outro modo:

• Até que ponto se pode esperar que as empresas, por si sós, condicionem a sua actividade à realização de objectivos gerais da comunidade quando a realização de tais objectivos está em contradição com a consecução dos seus próprios objectivos económicos?

Independentemente do debate filosófico a que tais questões se prestariam, há já alguns anos que um número crescente de empresas socialmente responsáveis reconhecem a necessidade de uma política social activa.

Muito pragmaticamente, essas empresas reconhecem hoje que, face a uma concorrência e a uma responsabilização social acrescidas, é decisiva a conciliação dos seus objectivos económicos com uma correcta inserção no meio sociocultural envolvente.

Neste contexto, cada vez mais as empresas se vêem obrigadas a dispor de informações sobre a administração dos recursos que lhes estão confiados e a fornecer essas informações às autoridades, bem como a sectores sociais cada vez mais amplos.

Torna-se assim evidente que o conteúdo da informação empresarial não poderá limitar-se ao carácter económico-financeiro de que tradicionalmente se reveste, mas, pelo contrário, tende gradualmente a contemplar as áreas que modernamente vêm constituindo motivo de especial preocupação social.

Nesse sentido houve necessidade de conceber um instrumento analítico capaz de aquilatar do esforço produzido pela empresa em matéria social.

Esse instrumento é exactamente o chamado balanço social.

A ideia já é antiga:

• Tudo parece ter começado, no final dos anos sessenta, nos Estados Unidos, como resposta empresarial a um movimento de opinião pública fortemente contestatário da acção das grandes empresas relativamente ao meio em que se inserem;

• Na Europa iniciam-se na década de setenta os primeiros ensaios sobre o balanço social, sendo a Holanda um dos países pioneiros na abordagem do

tema. Desde essa data que o balanço social é objecto de interesse crescente por parte dos meios empresariais dos mais diversos países, tornando-se inclusive obrigatório, desde 1979, em França, para as empresas com pelo menos 350 trabalhadores ao seu serviço.

TIPOS DE BALANÇO SOCIAL

Uma particularidade do balanço social reside no facto de não se tratar de um autêntico balanço, na acepção tradicional de quadro comparativo entre conjuntos de valores activos e passivos. Na maior parte dos casos, o balanço social tem vindo a ser traduzido num conjunto de índices e indicadores que expressam os níveis de cada uma das variáveis consideradas como relevantes.

Na prática, nem sequer existe um tipo único mas vários tipos de balanço social, consoante o âmbito, mais lato ou mais restrito, que se entende atribuir-lhe.

Nos extremos dessa gama de modelos que, com o correr dos tempos têm vindo a ser desenvolvidos em diferentes países, temos, por um lado:

- o balanço social interno, como instrumento de informação confinada à área dos recursos humanos; e por outro lado,

- o balanço social simultaneamente interno e externo, que encara tanto os aspectos da gestão social como os aspectos do relacionamento socioeconómico da empresa com o seu meio envolvente, procurando avaliar em todas as suas facetas, aquilo que se convencionou designar por «responsabilidade social da empresa».

O BALANÇO SOCIAL EM PORTUGAL

Após várias experiências levadas a cabo por grandes empresas a partir de finais da década de setenta, o balanço social veio a ser consagrado, em Portugal, através da Lei nº141/85, de 14 de Novembro.

De acordo com os preceitos desta lei [2]:

- A elaboração do balanço social é obrigatória para as empresas que, em 31 de Dezembro, tenham, pelo menos, 100 trabalhadores ao seu serviço;

- Até 15 de Maio deve a entidade patronal:

- enviar o balanço social ao Departamento de Estatística do Ministério do Emprego e Segurança Social, bem como à correspondente associação patronal e aos sindicatos em que os trabalhadores estejam filiados;
- afixar nos locais de trabalho cópias do balanço social e do referido parecer.

CONTEÚDO DO BALANÇO SOCIAL EM PORTUGAL

Restringe-se apenas aos elementos atinentes à gestão de pessoal da empresa, incidindo designadamente sobre os seguintes parâmetros:

- Emprego;
- Contratos a termo;
- Movimento de saídas;
- Promoções;
- Reconversões/reclassificações;
- Transferências internas;
- Absentismo/inactividade/tempo de trabalho;
- Trabalho suplementar/horas extraordinárias;
- Remunerações, complementos e encargos sociais;
- Acidentes de trabalho;
- Higiene e Segurança;
- Formação profissional e cultural;
- Protecção social.

Significando, em si, já um passo importante em matéria de avaliação da conduta da empresa no plano social, certo é que o balanço social legalmente obrigatório é omisso quanto a aspectos verdadeiramente importantes para determinar como se comporta a empresa perante a sociedade em que se insere, tais como:

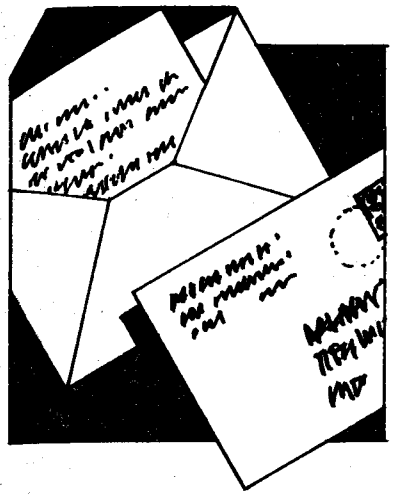
- Atitude perante o meio ambiente (ruído, substâncias tóxicas, instalações perigosas, defesa de valores ecológicos, etc.);
- Atitude perante o património cultural e histórico;
- Atitude perante os consumidores;
- Contribuição para obras de interesse público ou comunitário, etc.

Apesar das lacunas apontadas, têm as empresas sempre uma possibilidade: é que se o balanço social as não obriga, também, por outro lado, as não impede de darem a conhecer os aspectos que considerem relevantes para se avaliar correctamente a dimensão humana da sua política e gestão.

Trata-se, neste caso, de assumir, não apenas uma posição **legal**, mas sim uma posição **ética**, que é, no fundo, aquela em que se colocam as numerosas empresas dos países — que são a grande maioria — em que o balanço social não se reveste de carácter obrigatório, mas onde nem por isso elas deixam de fazê-lo e de publicitá-lo.

[2] Alterada pelo Decreto-Lei n.º 9/92, de 22 de Janeiro.

J. Marques Apolinário



CORREIO DOS LEITORES

[...] Gostaria de lhes dar os meus sinceros parabéns pela excelente revista que aí é concebida. É uma revista clara, simples e bastante bem estruturada, assim como os assuntos que aborda são temas de bastante interesse[...]

Jorge Chaves

◆◆◆

[...] Acho que a revista está extremamente bem elaborada pois tem uma **boa diversidade de assuntos importantes e motiva a leitura** pela forma como estão expostos, pois são de fácil compreensão[...]

Maria Adelina Vieira Neves

◆◆◆

[...] Verifiquei que contém matérias de extrema actualidade abordadas **numa linguagem simples, e uma óptima concepção gráfica.**

Devido à minha actividade profissional, como bibliotecária, onde a rentabilização da gestão da informação se impõe, penso que ela constituirá um **importante ponto de apoio**[...]

Margarida Isabel Duarte Vieira

[...] Não quero deixar de felicitar V. Ex.as pelo **excelente trabalho que estão a realizar** na produção de uma revista com enorme interesse, pelos princípios que difunde numa classe de extrema importância para o País como são as chefias intermédias, e redigida de uma maneira que proporciona uma leitura extremamente agradável[...]

José da Silva Pinto

◆◆◆

[...] Sou um apreciador da revista DIRIGIR, publicação que leio com muito interesse dada a natureza e qualidade dos temas por ela veiculados; no entanto esta leitura acontece esporadicamente, apenas quando me emprestam alguns exemplares.

Entendo que **as matérias publicadas ultrapassam a simples leitura de informação e requerem mais: reflexão e estudo**. No âmbito da minha vida profissional é um complemento de formação que muito aprecio.

Profissionalmente, desempenho as **funções de *motivation planner* [...], desenvolvendo** acções de animação, motivação e formação junto de equipas de vendas.

António Luis Pechirra

◆◆◆

RESPOSTA ÀS CARTAS DOS LEITORES

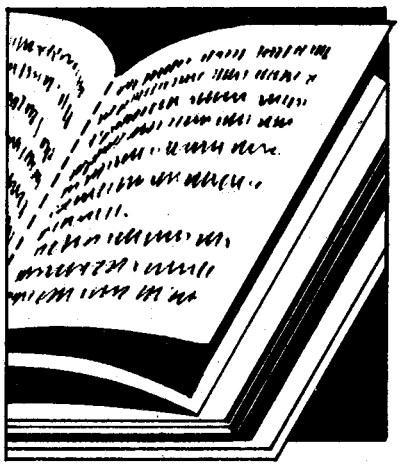
Chegámos ao fim de mais um ano de edição e, pelas cartas que os leitores nos enviam, podemos dizer que atingimos o objectivo proposto. Não só aumentámos o número de assinantes — neste momento são 26 000 — como mantivemos o estilo DIRIGIR: linguagem simples, clara, bem estruturada, temas interessantes, e uma adequada concepção gráfica.

As cartas que os leitores nos enviam são um excelente indicador de qualidade do nosso trabalho.

Para este ano de 1992 queremos fazer melhor.

O leitor pode ajudar-nos, escrevendo a dar sugestões, fazendo críticas construtivas...

Contamos consigo.



LIVROS A LER

DBASE III PLUS

Programação Avançada

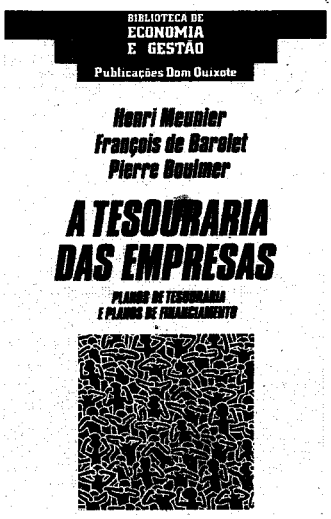
O *Dbase III Plus* da Ashton Tate continua a ser uma das bases de dados mais populares e difundidas por todo o mundo. A sua linguagem de programação, quando devidamente estruturada e desenvolvida, permite a criação de aplicações eficientes, capazes de resolver inúmeros problemas de gestão em pequenas e médias empresas.

O autor transmite-nos os ensinamentos e «astúcias» colhidas ao longo da sua própria experiência como utilizador/programador. Os programas-exemplos listados no livro e incluídos na disquete que o acompanha são discutidos e analisados com grande pormenor.

FICHA TÉCNICA:

Título: *Dbase III Plus-Programação Avançada*
Autor: Renato Prista Casquilho
Editora: Grafinia, Publicidade e Artes Gráficas, Lda.

À VENDA NAS LIVRARIAS



A TESOURARIA DAS EMPRESAS

Este livro foi feito por banqueiros que, na prática do seu ofício, são frequentemente levados a considerar as empresas pelo seu lado exterior.

Articulando a noção de tesouraria com a de fundo de maneio e ainda com a noção, mais recente mas já clássica, de necessidades de fundo de maneio, os autores abordam de uma forma muito prática a questão das previsões de tesouraria, cuja prévia elaboração é indispensável ao estudo de qualquer operação de crédito ou financiamento.

Esta obra destina-se quer a empresários, quer aos directores financeiros e contabilistas, quer, ainda, a pessoas que, à partida, estejam menos familiarizadas com todas estas noções.

FICHA TÉCNICA:

Título: *A Tesouraria das Empresas*
Autores: Henri Meunier, François de Bonolet, Pierre Boulmer
Editora: Publicações Dom Quixote
Colecção: Biblioteca de Economia e Gestão

À VENDA NAS LIVRARIAS

50 COISAS SIMPLES QUE VOCÊ PODE FAZER PARA SALVAR A TERRA

Este livro é um guia prático e directo, repleto de informações e soluções para perguntas que todos nós fazemos sobre os problemas ambientais.

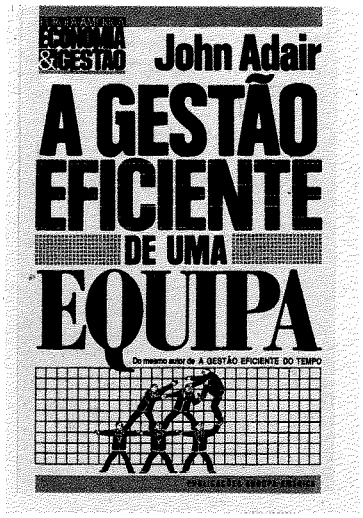
Como somos nós a principal causa dos problemas de efeito de estufa, destruição da camada de ozono, poluição atmosférica, lixo tóxico, chuva ácida, desertificação, etc., também temos que ser nós a encontrar a solução.

Se quer ajudar a melhorar o nosso planeta, mas não sabe por onde começar, inspire-se neste livrinho.

FICHA TÉCNICA:

Título: *50 Coisas Simples Que Você Pode Fazer Para Salvar a Terra*
Autor: The Earth ● Works Group
Editora: Difusão Cultural

À VENDA NAS LIVRARIAS



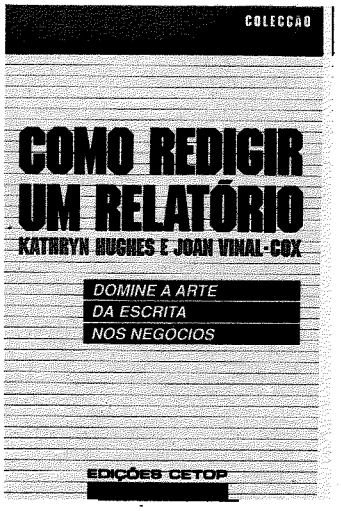
A GESTÃO EFICIENTE DE UMA EQUIPA

O trabalhador de equipa é uma constante dos nossos dias. Nesta obra de John Adair, professor de Estudos de Liderança na Universidade de Surrey, é abordado o tema do trabalho de equipa. O autor revela-nos um conjunto de ensinamentos de carácter prático mas eficaz para uma boa gestão de um grupo, através do estudo e da aplicação de vários modelos, listagens de casos e situações concretas da realidade que permitem ao leitor alargar os seus conhecimentos sobre a forma de seleccionar as pessoas para uma equipa, o apoio ao grupo e a maneira de elevar os padrões de rendimento.

FICHA TÉCNICA:

Título: *A Gestão Eficiente de Uma Equipa*
Autor: John Adair
Editora: Publicações Europa-América
Colecção: Economia e Gestão

À VENDA NAS LIVRARIAS



COMO REDIGIR UM RELATÓRIO

colecção «Gestão».

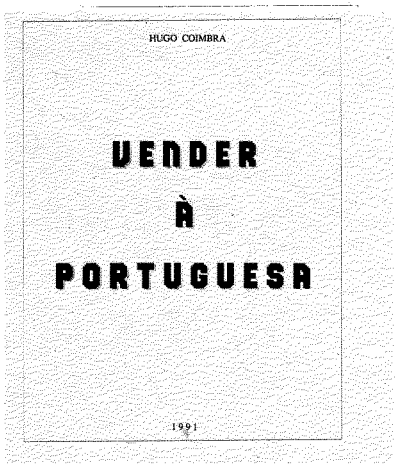
Neste livro de fácil leitura, os autores, Kathryn Hughes e Joan Vinal-Cox, professoras na School of English Studies do Sheridan College, no Canadá, revelam-nos os «segredos» do processo da escrita de relatórios: como é um relatório e como prepará-lo.

Depois de ler este livro e através dos mais diversos exemplos, ficará a conhecer os «segredos» dos relatórios claros e persuasivos.

FICHA TÉCNICA:

Título: *Como Redigir Um Relatório*
Autores: Kathryn Hughes e Joan Vinal-Cox
Editora: Edições CETOP
Colecção: Gestão

À VENDA NAS LIVRARIAS



VENDER À PORTUGUESA

O autor deste livro, Hugo Coimbra, é colaborador da DIRIGIR. A partir da sua experiência no sector empresarial, em que se iniciou como vendedor, aborda temas com bastante actualidade e utilidade como complemento de formação dos vendedores portugueses, confrontados com a necessária reconversão de atitudes, de comportamentos e de práticas profissionais devido ao desafio do Mercado Único.

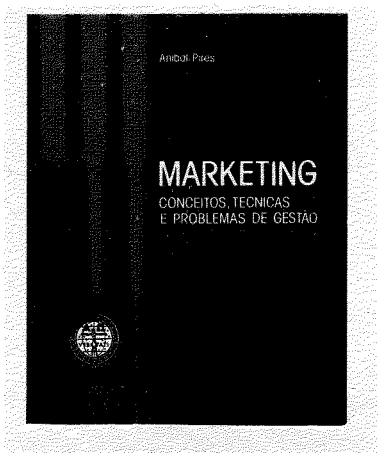
Aconselhamos este livro a todos os que estiverem interessados em aprender algo mais sobre a psicologia dos clientes, o contacto com o cliente, a função actual do vendedor, as qualidades deste, a organização administrativa do sector de vendas, o *marketing* e a venda.

FICHA TÉCNICA:

Título: *Vender à Portuguesa*
Autor: Hugo Manuel Miranda Rodrigues Coimbra

032 - 881193 / 881537

À VENDA NAS LIVRARIAS



MARKETING — CONCEITOS, TÉCNICAS E PROBLEMAS DE GESTÃO

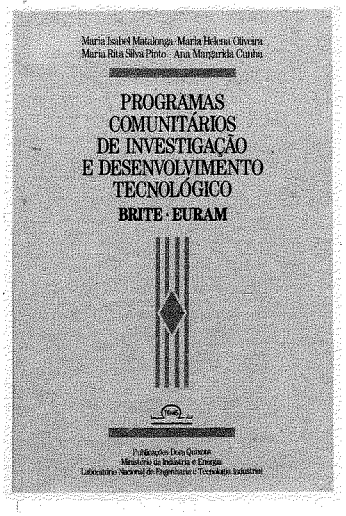
Não podemos negar a importância do *marketing* na sociedade actual. O autor deste livro teve como principal objectivo analisar de um modo sistemático o que é o *marketing* e quais são as funções do gestor de *marketing*. O livro não só descreve o conteúdo das actividades de *marketing* em organizações com ou sem fins lucrativos, como apresenta metodologias e técnicas básicas úteis para a gestão comercial das empresas, estimulando o leitor à resolução de problemas de *marketing* numa óptica de gestão.

Este livro destina-se principalmente a estudantes universitários de Gestão de Empresas e a profissionais de *marketing* na fase inicial da sua carreira.

FICHA TÉCNICA:

Título: *Marketing — Conceitos, Técnicas e Problemas de Gestão*
Autor: Aníbal Pires
Editora: Editorial Verbo

À VENDA NAS LIVRARIAS



PROGRAMAS COMUNITÁRIOS DE INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO

Os Programas Comunitários de Investigação e Desenvolvimento Tecnológico são um conjunto de vários volumes dedicados, cada um, a um programa específico no âmbito dos programas-quadros de investigação científica das Comunidades Europeias.

Neles se descrevem os objectivos a alcançar por cada um dos programas, o seu financiamento, os tipos de projectos e a vertente jurídico-legislativa sobre cada um dos temas: o programa BRIDGE da área da Biotecnologia, o programa JOULE no domínio da Energia e o programa BRITE-EURAM dedicado às tecnologias de Produção e Matérias Avançadas.

Nestes pequenos livros poderá encontrar toda a informação necessária para um melhor conhecimento das acções de I & DT da Comunidade.

FICHA TÉCNICA:

Título: *Programas Comunitários de Investigação e Desenvolvimento Tecnológico*
Autores: Maria Isabel Matalonga, Maria Helena Oliveira, Maria Rita Silva Pinto, Ana Margarida Cunha
Edição: Publicações Dom Quixote; Ministério da Indústria e Energia; Laboratório Nacional de Engenharia e Tecnologia Industrial

À VENDA NAS LIVRARIAS

Guias da Colecção

GESTOR EFICAZ

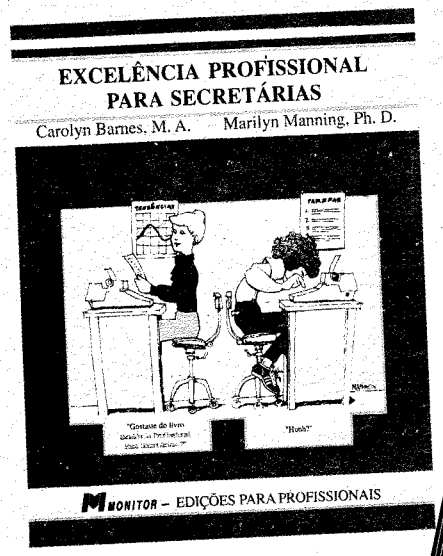
Há alguns anos atrás, correu por aí um interessante texto fotocopiado, intitulado «Por onde Andam os Novos Gurus do *Management*?». Resumidamente, afirmava: os grandes autores clássicos não apresentaram novidades de monta no domínio da gestão nos últimos anos... Limitaram-se a «renovar» as suas teorias.

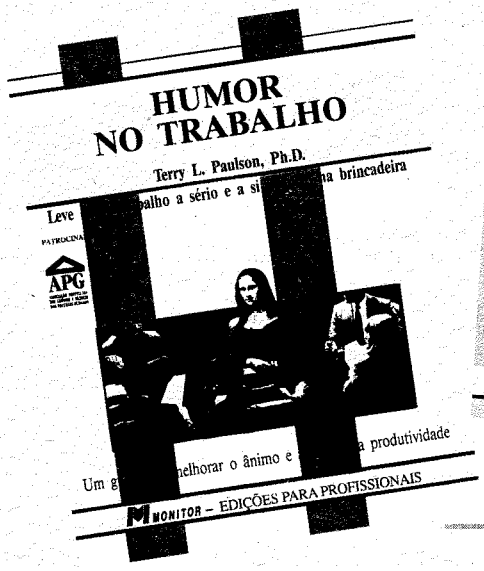
Entretanto, com a chegada de obras célebres tais como *Na Senda da Excelência, A Teoria Z, A Empresa do Terceiro Tipo,* entre outras, parece que novos filões se começaram a entrever... Entretanto, abordagens diferentes foram surgindo, às vezes dos mesmos autores, de tal modo que, nesta década de noventa, **a gestão** tornou-se um conceito-chave, quase uma palavra-mito, estendendo-se a muitos campos, ocupando todas as áreas. Tornou-se, em suma, «rei e rainha» e já não há lugar de debate, de formação, de ensino onde, à cabeça, não se veja a expressão: gestão disto, gestão daquilo...

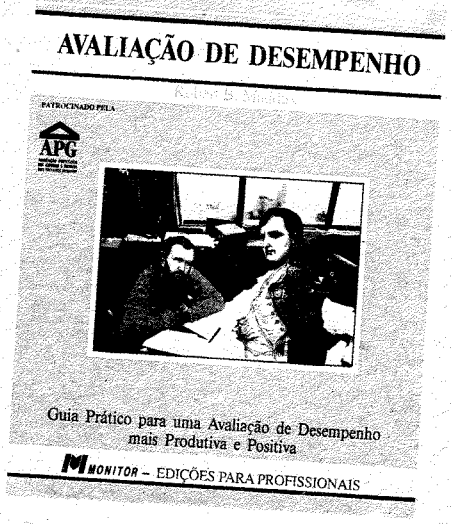
Um sinal bem patente desta emergência avassaladora é o facto de saírem livros e livros, muitos livros sobre gestão, ocorrendo, por isso mesmo, colocar de novo interrogações como estas: mas gerir para quê? E quem? E como? Com que critérios?

Estas questões sobre o fenómeno da gestão levaram-me até à infância e a relembrar muitas frases que então ouvia: «para teu governo...» ou «ele é um desgovernado...», ou, ainda, «lá em casa anda tudo muito bem governadinho, que a gente tem de levar a vida direita...»

Com isto quero dizer que falar ou escrever sobre gestão poderá ser muitas vezes supérfluo, se não se conseguir debater caminhos da gestão e praticar gestão.







Muitos dos livros actuais estão recheados de teorias sobre a gestão, são marcados por um pendor e peso científicos, apresentam-se como um produto acabado.

Poucos tentaram **uma outra via**, a que chamarei **explicativa dos fenómenos** e onde se espelhem alternativas várias, experiências diferentes sugestão de **práticas exemplificativas** já ensaiadas e testadas.

E porquê isto? Porque a realidade é movente, as teorias desactualizam-se e as mudanças impõem novos valores e até novos paradigmas.

Neste sentido, parece de todo oportuno e louvável dar respostas à necessidade sentida dum outro tipo de livros que sirvam a um leque diversificado de leitores e funcionem como **um guia seguro** para os mesmos.

A colecção «GESTOR EFICAZ» (com quatro títulos editados em 1991) convida os leitores a pôr mãos à obra e a experimentar, pessoalmente ou um grupo, em casa, no trabalho ou na sala de formação, as propostas apresentadas.

Foi também assim que procedi: peguei nos livros, fui acompanhando eu próprio os caminhos seguidos pelos autores, fazendo os exercícios e os questionários, partindo dos casos, tentando na prática seguir a metodologia de Lewin: *action-research*. Esta «pesquisa activa» feita na leitura levou-me a questionar-me, a reordenar conceitos, a debater novas formas, a praticar técnicas e a descobrir e aplicar sugestões.

Eis o que trazem de novo estes livros. Refiro-me às seguintes obras:

- *Negociar com Sucesso* (Março, 1991);
- *Avaliação de Desempenho* (Abril, 1991);
- *Aumentar a Produtividade dos Empregados* (Junho, 1991);
- *Humor no Trabalho* (Julho, 1991).

Saliento nelas duas novidades mais importantes (para além dos títulos, que usam verbos activos: negociar, avaliar, aumentar...), que são as seguintes:

- a sua organização inovadora dos conteúdos;
- **e a forma e o formato** propostos, que se apresentam como **guias de autoformação** para diferentes destinatários, onde se juntam os conteúdos temáticos e as indicações de exploração pedagógica pelo próprio.

Esta ideia merece um outro esclarecimento.

De facto, nem sempre é possível ao autor que aprofundou e procurou clarificar as questões e as testou na sua prática profissional, dirigir-se a vários públicos. Daí que o leitor tenha de se colocar na sua própria perspectiva — de gestor, de quadro, de formador ou de participante em formação — para encontrar em cada livro **o seu guia seguro de aprofundamento-debate-encontro de soluções**, numa das áreas tratadas.

Julgo ser de insistir nestas virtualidades que contêm e se centram na possibilidade de servirem de documento-base de autoformação (e de formação à distância), ou, ainda, como livros de texto (Manual do Participante) em cursos, seminários, etc...

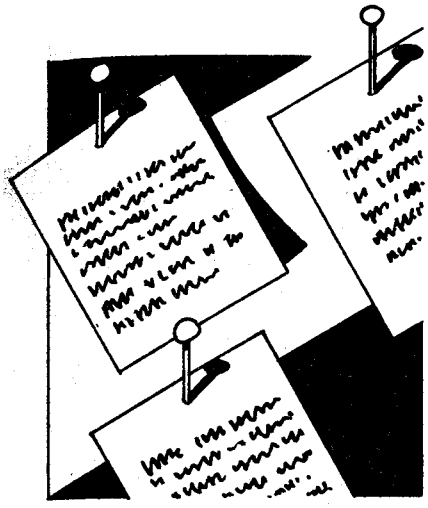
Os leitores que os tiverem à disposição vão certamente comprovar, na prática, essas virtualidades e fazer de cada livro um material rico de consulta própria e de referência a prazo.

Avelino Pinto
Psicólogo

FICHA TÉCNICA

Colecção: Gestor Eficaz
Autor: Vários
Editora: Monitor

À VENDA NAS LIVRARIAS
e na APG — Av. Brasil, 194
7.º Esq.º — Telef.: 89 97 66



BREVES

◆◆◆

LIXO INDUSTRIAL

Resolver de forma ambientalmente correcta o problema das lixeiras, implica atacar, dizem os técnicos, um conjunto de fenómenos poluidores. A lei interdita o lançamento de resíduos industriais nas lixeiras. Quanto às autarquias, só poderiam tratar resíduos perigosos (hospitalares e industriais), se tivessem estações de tratamento devidamente licenciadas para o efeito. Até que o poder central crie unidades para resíduos industriais adequadas, as companhias têm que armazenar ou exportar o seu lixo para tratamento. Ora armazenar, principalmente para a pequena indústria, cria problemas na gestão do espaço. Por outro lado, exportar sai caro. A alternativa mais barata são as lixeiras. Enquanto não existirem as estações de tratamento, é o próprio sistema que conduz à ilegalidade.

A culpa, é claro, não é só das empresas: passa pelo Governo, pelas autarquias, pelos partidos e pelo cidadão comum. Só que os graus de responsabilidade são diferentes. «É decisivo acabar com as lixeiras e substituí-las por estações de tratamento. Aí, a entidade exploradora só aceitará resíduos compatíveis.»

in *Público*

◆◆◆

ATRASO VANTAJOSO

Os atrasos de Portugal contêm algumas vantagens. Esta foi uma das ideias-força das palavras de Steve Greenwood — especialista norte-americano que colaborou com a Comissão de Coordenação da Região Centro (CCRC). Portugal começa a lidar com o problema dos detritos antes de se ter instalado uma crise de capacidade e, além disso, «produzem-se quantidades de lixo *per capita* bastante baixa»: 0,6 quilos diários por pessoa, no nosso país, contra 1,8 quilos nos EUA. A reciclagem, sistema que só vai funcionando no caso do vidro, por existirem indústrias interessadas no seu reaproveitamento, tem possibilidades risonhas na região. A recolha diária dos lixos pode jogar a favor da reciclagem, estimulando a separação. É muito eficaz o trabalho que a Comissão de Coordenação da Região Centro está a fazer nas escolas, para educar as crianças. É mais barato prevenir do que resolver os problemas, projecto que já está a envolver a maior parte das escolas, «a reciclagem do papel, do vidro e plástico está a ser estimulado em todo o litoral». O ENVIREG é um programa circunscrito aos municípios até dez quilómetros da costa e visa atender «ao enorme desperdício, que se verifica no Verão, de materiais recicláveis, como o vidro, o plástico ou o papel».

in *Público*

◆◆◆

A CONSCIÊNCIA SOCIAL DAS FÁBRICAS

A indústria química juntamente com os motores de explosão são considerados os sectores causadores de maior poluição no País, frequentemente referidos pelos ambientalistas.

Unidades fabris há, no entanto, que estão a mudar de mentalidade e de política sobre os problemas relacionados com a defesa do meio ambiente.

Enquanto algumas fábricas continuam a dar dores de cabeça aos responsáveis do ambiente, outras, caminham a passos largos para deixarem de ser pequenas fontes poluidoras.

Para tal facto contribuiu o encerramento de algumas unidades e a aplicação de uma correcta filosofia de tecnologias limpas, na base da qual está a compreensão das vantagens económicas apreciáveis, decorrentes da recuperação dos nutrientes lançados para o exterior, quer sejam gasosos quer líquidos.

Numa primeira etapa desenvolveram-se medidas com vista à redução da poluição atmosférica (a mais visível), o que se conseguiu com recurso a lavadores de gases [...], assim como com a substituição ou aperfeiçoamento de equipamento.

Numa fase seguinte e porque parte da poluição atmosférica passou à fase hídrica, procedeu-se ao fecho progressivo de circuitos e à recuperação de nutrientes.

No caso de os industriais lançarem os efluentes sem tratamento directamente nas vias, incorrem em pesadas penas a que «será aplicada rigorosamente a lei».

in *Diário de Notícias*

CLASSIFICADOS

PROGRAMA DE FORMAÇÃO DA APG PARA 1992

DATAS

20 e 21/4
«A gestão estratégica de R.H.»
Animador: – Leonel Henriques Domingues

22 e 23/4
«A secretária executiva e a gestão de R.H.»
Animadores: – Henedina Ferreira
– José Marques Valente

24/4
«A gestão da cultura nas fusões e aquisições de empresas — A dimensão humana»
Animador: – João Bilhim

27 e 28/4
«Dinâmica de grupo e condução de reuniões»
Animador: – Fernando Coelho

29/4
«Metodologia orçamental na gestão de Pessoal»
Animador: – Carlos Jesus Monteiro

HORÁRIO

- Das 9.45 h às 13 h e das 15 às 18 h
- Das 9.45 h às 13 h e das 14.30 h às 18.15 h.

LOCAL DE REALIZAÇÃO

- Rua de S. Marçal,77 Lisboa

INSCRIÇÕES/INFORMAÇÕES

- APG
  Av. Brasil 194, 7.º Esq.º
  1700 Lisboa
  Fax: 80 93 40 (c/ a Dr.ª Teresa Calado)

CONCURSOS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL «OLIMPÍADAS DO TRABALHO»

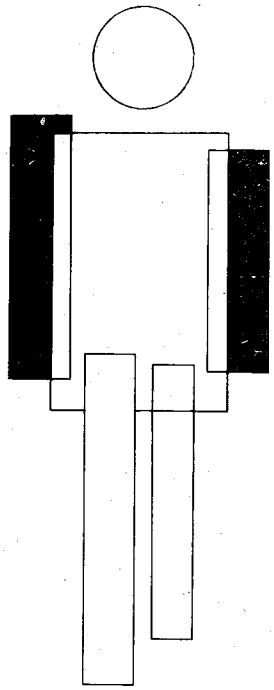
Vão realizar-se de 24 a 29 do próximo mês de Maio os Concursos Regionais de Formação Profissional, destinados a jovens profissionais nascidos a partir de 1 de Janeiro de 1971.

É objectivo destes Concursos, estimular e promover socio-profissionalmente os jovens trabalhadores do nosso País, desenvolver o seu espírito de qualidade proporcionando-lhes um melhor conhecimento de diferentes métodos e técnicas de execução e ainda eleger e premiar os melhores das várias Regiões.

Os vencedores Regionais participam no Concurso Nacional que terá lugar no Centro de Formação Profissional de Braga de 15 a 20 de Novembro.

De entre os vencedores do Concurso Nacional será constituída a Delegação Portuguesa que representará o I.E.F.P. e o nosso País no 32.º Concurso Internacional de Formação Profissional «OLIMPÍADAS DO TRABALHO» que se realizaram de 19 de Julho a 3 de Agosto de 1993 em TAIWAN-ROC.

CONCURSOS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

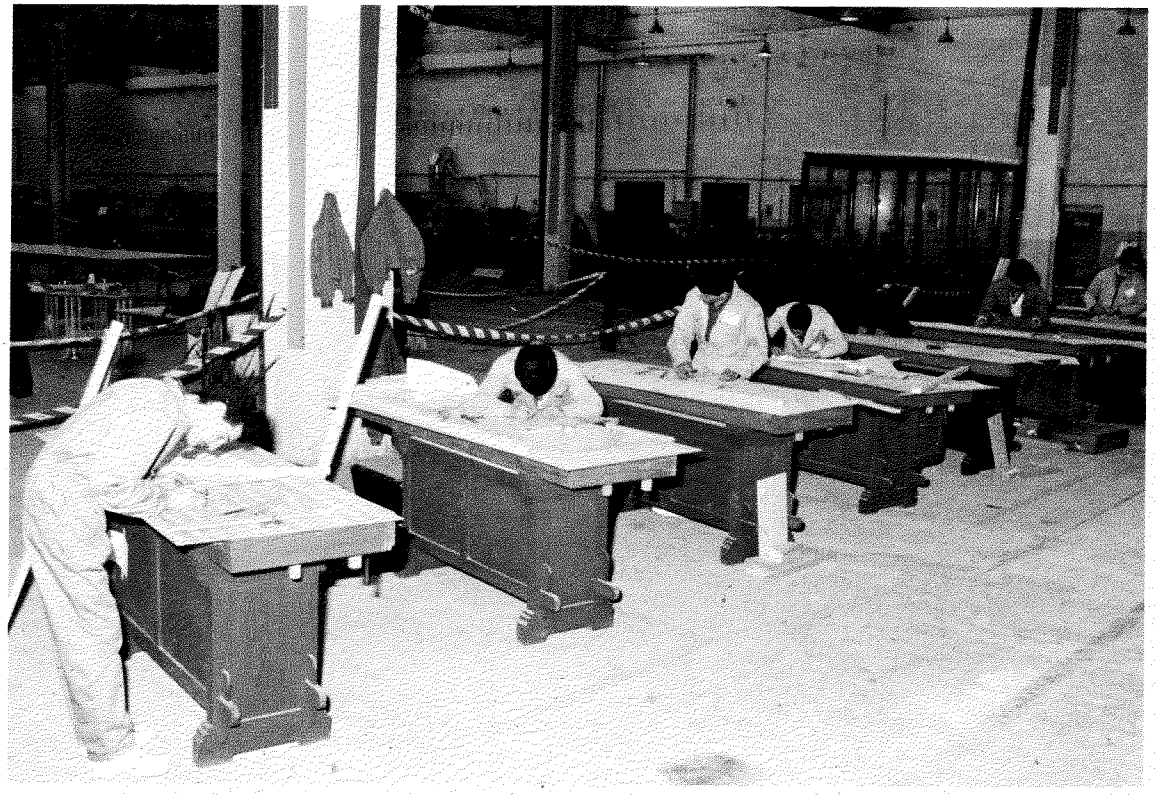


OBJECTIVOS:

- Estimular os Jovens para uma maior qualificação profissional
- Promover socio-profissionalmente os Jovens
- Proporcionar aos Jovens o conhecimento de diferentes métodos e técnicas de execução
- Desenvolver nos Jovens o espírito da qualidade
- Seleccionar os melhores concorrentes em cada profissão
- Eleger os melhores do País dentro de cada profissão a concurso

PARTICIPANTES:

Jovens de ambos os sexos, nascidos a partir de 1 de Janeiro/1971, qualificados numa profissão de qualquer actividade económica.



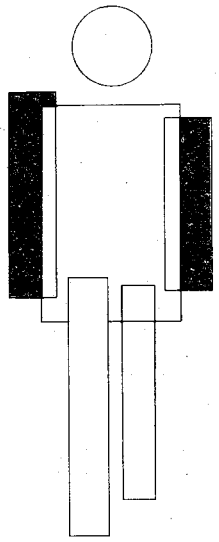
CONCURSOS REGIONAIS E NACIONAL

Os Concursos, cujas inscrições decorreram até 15 de Abril, poderão ser visitados durante a sua realização nos Centros de Formação Profissional de acordo com o Calendário a seguir apresentado.

- Concursos Regionais – 24 a 29 de Maio – Centros de F.P. Regionais
- Concurso Nacional – 15 a 20 de Novembro – Centro de F.P. Braga

CONCURSO INTERNACIONAL

Após apuramento nas fases Regional e Nacional, os concorrentes seleccionados nas profissões com representação Internacional poderão integrar a Delegação Portuguesa ao 32º Concurso Internacional de Formação Profissional - "OLIMPÍADAS DO TRABALHO"



- Concurso Internacional – "Olimpíadas do Trabalho" – 19 de Julho a 3 de Agosto de 1993 – TAIWAN – R.O.C.

INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL
MINISTÉRIO DO EMPREGO E DA SEGURANÇA SOCIAL

SEPARATA

CARTA EUROPEIA DE AMBIENTE E SAÚDE

CARTA EUROPEIA DE AMBIENTE E SAÚDE

Pareceu à DIRIGIR importante incluir neste número a declaração internacional que consagra o direito que todos temos a nascer, crescer e viver num mundo com um ambiente que proporcione o mais elevado nível de saúde e bem-estar. Cabe às empresas e aos gestores um importante papel na implementação destes princípios: por um lado, enquanto parceiros sociais, por outro, enquanto decisores que podem abrir o caminho para uma ampla consciencialização e responsabilização de todos.

EDIÇÃO DO INSTITUTO DE EMPREGO
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL
SUPLEMENTO N.º 22 DA REVISTA DIRIGIR
NÃO PODE SER VENDIDO SEPARADAMENTE
JAN./FEV. – 1992

DIRIGIR

PREFÁCIO DA EDIÇÃO EM PORTUGUÊS

Raras vezes terá havido maior unanimidade de pontos de vista entre todos os países da família europeia, versão alargada, como na Conferência Internacional que aprovou a Carta Europeia sobre Ambiente e Saúde, cuja tradução o Ministério da Saúde agora publica, num esforço conjunto do Departamento de Estudos e Planeamento da Saúde e da Escola Nacional de Saúde Pública.

O documento sintetiza, de forma clara e simples, toda a gama de actividade que os Governos se comprometem a levar a cabo, coordenados, a nível internacional, pela Organização Mundial de Saúde e, no âmbito comunitário, pela Comissão Económica Europeia, até à próxima reunião ministerial, prevista para daqui a cinco anos, em finais de 1994.

Muitas e variadas vias de desenvolvimento serão encontradas pelo leitor atento desta Carta, mas de todas elas, por se achar bem no espírito e na prática deste Ministério, destacamos uma só: em «Princípios para Uma Política Pública», o quinto de entre eles afirma dever ter clara precedência, sobre as considerações de ordem económica e comercial, a saúde dos indivíduos e das comunidades.

Numa época que se caracteriza por sucessivas notícias de agressões à saúde por desrespeito à Natureza e por disposições artificiais introduzidas nos ecossistemas vitais, causadas por mãos criminosas, umas, ignorantes, outras, a maior parte, talvez as piores, descuidadas e levianas, esta Carta Europeia surge como um importante marco, que saberemos adaptar às nossas realidades sem ferir a sua essência.

Salus populi suprema lex, a célebre divisa romana, adquire hoje em dia um novo brilho e uma nova aura de esperança no contexto do novo desenvolvimento europeu preparado para o século que se avizinha.

ARLINDO DE CARVALHO
Ministro da Saúde

ECO
ACARRA

PREÂMBULO

Inspirados pela estratégia da OMS referente à saúde para todos na Europa, pelo relatório da Comissão Mundial do Ambiente e do Desenvolvimento e pela perspectiva ambiental para o ano 2000 e futuros, com ele relacionada (Resoluções 42/187 e 42/186 da Assembleia Geral das Nações Unidas), e pela Resolução WHA42.26 da Assembleia Mundial da Saúde, e

Reconhecendo que a saúde humana depende de uma vasta gama de factores ambientais cruciais;

Realçando a importância vital da protecção do ambiente na prevenção dos riscos para a saúde;

Reconhecendo os benefícios para a saúde e bem-estar proporcionados por um ambiente limpo e equilibrado;

Encorajados pelos muitos exemplos de resultados positivos na redução da poluição e na reposição de um ambiente salubre;

Atentos ao facto de a manutenção e melhoria da saúde e do bem-estar requererem um sistema apoiado de desenvolvimento;

Preocupados com a maneira como a utilização imponderada dos recursos naturais e dos produtos fabricados pelo Homem pode ser responsável pelos danos no ambiente e pôr em risco a saúde;

Considerando o carácter internacional de muitas questões de ambiente e de saúde, e a interdependência das nações e indivíduos nestas matérias;

Conscientes do facto de que é necessária uma cooperação global, uma vez que os países em desenvolvimento se confrontam também com importantes problemas ambientais;

Dando resposta às características específicas da Região Europeia, nomeadamente, a sua vasta população, a sua intensiva industrialização e o seu denso tráfego;

Tendo em consideração os instrumentos existentes (tais como os acordos sobre a protecção da camada de ozono) e outras iniciativas internacionais relacionadas com o ambiente e a saúde;

Os ministros do Ambiente e da Saúde dos estados membros da Região Europeia da OMS, reunidos pela primeira vez em Frankfurt-am-Main, em 7 e 8 de Dezembro de 1989, adoptaram a Carta Europeia de Ambiente e Saúde e acordaram que os princípios e estratégias nela expressos constituem um firme compromisso de acção.

DIREITOS E RESPONSABILIDADES

1. Cada indivíduo tem direito:

. a um ambiente que proporcione o mais elevado nível de saúde e de bem-estar alcançável;

. à informação e consulta sobre o estado do ambiente, planos, decisões e actividades que possam afectar tanto o ambiente como a saúde;

. à participação no processo de decisão.

2. No interesse da sua própria saúde e da saúde dos outros, cada indivíduo tem a responsabilidade de contribuir para a protecção do ambiente.

DIRIGIR

3. Todos os sectores da sociedade são responsáveis pela protecção do ambiente e da saúde, como matérias intersectoriais que englobam várias disciplinas, devendo ser especificadas as suas respectivas obrigações.

4. Qualquer autoridade ou organismo público, nos diferentes níveis, deve, no seu trabalho diário, cooperar com outros sectores, no sentido de resolver problemas de ambiente e saúde.

5. Cada governo e cada autoridade pública têm a responsabilidade de proteger o ambiente e de promover a saúde humana na sua área geográfica de jurisdição, bem como de garantir que as actividades, dentro das suas atribuições ou controlo, não provocam danos à saúde humana nas outras áreas ou estados. Além disso, cada um deles partilha a responsabilidade de proteger o ambiente em geral.

6. Cada organismo público e privado deve avaliar as suas actividades e realizá-las de modo a proteger a saúde das populações dos efeitos nocivos relacionados com o ambiente físico, químico, biológico, microbiológico e social. Todos estes organismos devem ser responsáveis pelas suas acções.

7. Os grandes meios de comunicação social desempenham um papel-chave na promoção da consciencialização, bem como na promoção de atitudes positivas, face à protecção da saúde e do ambiente. Têm responsabilidade na informação adequada e exacta, devendo ser encorajados a comunicar, eficazmente, esta informação ao público.

8. As organizações não governamentais desempenham, também, um importante papel na difusão da informação ao público, assim como na promoção da sua consciencialização e resposta.

PRINCÍPIOS PARA UMA POLÍTICA PÚBLICA

1. O bem-estar e o bom estado de saúde requerem um ambiente limpo e equilibrado, no qual seja dada a devida importância aos factores físicos, psicológicos, sociais e estéticos. O ambiente deve ser encarado como um recurso para melhorar as condições de vida e para aumentar o bem-estar.

2. A abordagem preferida deve ser a promoção do princípio «mais vale prevenir do que remediar».

3. A saúde de todos os indivíduos, em especial a dos mais vulneráveis e a dos que pertencem a grupos de risco elevado, tem de ser protegida. Deve ser dada especial atenção aos grupos mais desfavorecidos.

4. A actuação relativa a problemas de ambiente e saúde deve basear-se na melhor informação científica disponível.

5. As novas políticas, as novas tecnologias e outras inovações devem ser introduzidas com prudência e não antes de ter sido avaliado o

seu potencial impacte no ambiente e na saúde. Deve ser assumida a responsabilidade de demonstrar que não são prejudiciais para a saúde, nem para o ambiente.

6. A saúde dos indivíduos e das comunidades deve ter clara precedência sobre as considerações económicas e comerciais.

7. Devem ser considerados todos os aspectos do desenvolvimento socio-económico que estejam relacionados com o impacte do ambiente na saúde e no bem-estar.

8. Toda a circulação de substâncias químicas, materiais, produtos e resíduos, deve ser gerida de forma a que a utilização dos recursos naturais possa ser optimizada, e minimizada a contaminação.

9. Os governos, as autoridades públicas e os organismos privados devem visar tanto a prevenção, como a redução dos efeitos adversos provocados pelos agentes potencialmente perigosos e pelas áreas rurais e urbanas degradadas.

10. Há necessidade de rever, continuamente, os padrões ambientais para que possam ser tidos em consideração os novos conhecimentos sobre o ambiente e saúde e sobre as consequências do desenvolvimento económico futuro. Tais padrões devem ser harmonizados sempre que praticável.

11. Deve ser adoptado o princípio de que qualquer organismo, público ou privado, que provoque ou possa vir a provocar danos para o ambiente e para a saúde, venha a ser financeiramente responsabilizado pela actuação necessária à reparação dos danos ou pelas apropriadas medidas preventivas.

12. Os critérios e procedimentos para quantificar, monitorizar e avaliar os prejuízos para o ambiente e para a saúde devem ser aprofundados e mais largamente postos em prática.

13. As políticas comerciais e económicas e os programas de apoio ao desenvolvimento que afectem o ambiente e a saúde de países estrangeiros, devem estar de acordo com todos os princípios acima enunciados. Deve ser evitada a exportação de riscos para o ambiente e para a saúde.

14. O apoio ao desenvolvimento deve promover um desenvolvimento apropriado e garantir a melhoria da saúde humana como uma das suas componentes integrantes.

ELEMENTOS ESTRATÉGICOS

1. O ambiente deve ser gerido como um recurso positivo para a saúde e para o bem-estar humanos.

2. São necessárias estratégias globais, no sentido de proteger a saúde, que incluam, entre outros, os elementos seguintes:

a) Definição clara, a todos os níveis, das responsabilidades dos organismos públicos e privados na implementação de medidas apropriadas.

b) Aplicação apropriada de medidas de controlo e de outros mecanismos destinados a reduzir os riscos para a saúde e para o bem-estar, decorrentes dos factores do ambiente.

Os instrumentos fiscais, administrativos e económicos, e o planeamento da utilização do solo desempenham um papel vital na promoção das condições ambientais que conduzem à saúde e ao bem-estar e devem ser utilizados com essa finalidade.

c) Introdução progressiva de melhores métodos de prevenção, à medida que o conhecimento avança, incluindo a utilização das tecnologias mais apropriadas e com melhor custo-eficácia, devendo, se necessário, impor-se interdições.

d) Encorajamento do uso de produtos e tecnologias de impacte reduzido, bem como da reciclagem e reutilização de resíduos. De acordo com o necessário, devem ser feitas alterações nas matérias-primas, nos processos de produção e nas técnicas de gestão de resíduos.

e) Cumprimento de elevados padrões de gestão e operação, no sentido de garantir a aplicação de melhores técnicas, satisfação dos regulamentos e orientações, e a prevenção de acidentes e de falhas humanas.

f) Promulgação de legislação que seja não apenas exequível, mas também feita cumprir.

g) Estabelecimento de padrões com base na melhor informação científica disponível. O custo e o

benefício da acção, ou da ausência de acção, bem como a sua exequibilidade, podem, também, ter de ser avaliados, mas, em qualquer dos casos, os riscos devem ser minimizados.

h) Estudo e aplicação de estratégias globais que tenham em consideração os riscos, para a saúde e para o ambiente, decorrentes dos produtos químicos. Estas estratégias devem incluir, entre outras, o registo dos novos produtos químicos e a análise sistemática dos existentes.

i) Existência de planos de emergência para todos os tipos de acidentes graves, incluindo aqueles que têm consequências transfronteira.

j) Desenvolvimento de sistemas de informação destinados a apoiar a monitorização da eficácia das medidas tomadas, a análise de tendências, o estabelecimento de prioridades e a tomada de decisões.

k) A avaliação do impacte ambiental, bem como os programas de defesa do consumidor, deverão dar maior ênfase aos aspectos de saúde. Os indivíduos e comunidades directamente afectados pela qualidade dum dado ambiente devem ser consultados e envolvidos no processo de gestão desse ambiente.

3. As disciplinas médicas, assim como outras relevantes, devem ser encorajadas a dar maior atenção a todos os aspectos da saúde ambiental. A toxicologia e a epidemiologia ambientais são instrumentos-chave da investigação em saúde ambiental e devem ser reforçadas e mais desenvolvidas, na Região, como disciplinas especiais.

4. Devem ser apoiados e reforçados programas de investigação interdisciplinares de epidemiologia ambiental, a nível regional, nacional e internacional, com a finalidade de esclarecer as ligações existentes entre o ambiente e a saúde.

5. A responsabilidade da vigilância epidemiológica, através da recolha, compilação e análise dos dados, bem como da avaliação do risco do impacte dos factores ambientais na saúde e, ainda, a responsabilidade da informação a outros sectores da sociedade e do público em geral sobre as tendências e prioridades, devem caber ao sector da saúde.

6. Os programas, nacionais e internacionais, de formação multidisciplinar, assim como a educação para a saúde e a informação do público e dos organismos privados, devem ser apoiados e reforçados.

PRIORIDADES

1. Os governos e as autoridades públicas devem, a nível local, regional, nacional e internacional, dar particular atenção às seguintes questões urgentes, relativas ao ambiente e saúde, e tentar actuar sobre elas, sem prejuízo das áreas-problema específicas dos seus próprios países:

perturbações gerais no ambiente, tais como a destruição da camada de ozono e as alterações climáticas;

abastecimento de água potável adequado e de confiança baseado nas Directrizes da OMS sobre a qualidade da água para consumo humano, juntamente com a evacuação higiénica dos resíduos em todas as comunidades rurais e urbanas;

qualidade da água, relati-

DIRIGIR

vamente às águas superficiais, subterrâneas, costeiras e de recreio;

segurança microbiológica e química dos alimentos;

impacte no ambiente e na saúde de:

. **várias opções de produção de energia;**

. **transportes,** principalmente os rodoviários;

. **práticas agrícolas,** incluindo a utilização de fertilizantes e de pesticidas e a evacuação de resíduos;

qualidade do ar, com base nas Directrizes da OMS, para a Europa, sobre a qualidade do ar, principalmente no que se refere aos óxidos de enxofre e azoto, aos oxidantes fotoquímicos (*summer smog*) e aos compostos orgânicos voláteis;

qualidade do ar interior (da habitação, dos locais de lazer e dos locais de trabalho), incluindo os efeitos do rádon, o acto passivo de fumar e os produtos químicos;

produtos químicos persistentes e produtos químicos causadores de efeitos crónicos;

resíduos perigosos, incluindo a gestão, o transporte e o destino final;

biotecnologia, em especial dos organismos transformados geneticamente;

planos de emergência para situações de catástrofe e acidentes;

tecnologias «limpas», como medida de prevenção.

2. Na aplicação de todas estas prioridades deve ter-se presente a importância do **planeamento ambiental intersectorial e da gestão participada,** no sentido de atingir um óptimo estado de saúde e bem-estar.

3. A promoção da saúde deve juntar-se à protecção da saúde, no sentido de se induzir a adopção de estilos de vida saudáveis, num ambiente limpo e equilibrado.

4. Deve ter-se em consideração que alguns problemas urgentes requerem **cooperação internacional e esforços conjuntos, directos e imediatos.**

ACÇÃO FUTURA

1. Os Estados Membros são solicitados a:

a) dar os passos necessários para inverterem, o mais depressa possível, as tendências negativas e para manterem e aumentarem os progressos, já em curso, relacionados com a saúde. Deverão, em especial, fazer todos os esforços para incrementarem a estratégia regional da OMS de saúde para todos, no que respeita ao ambiente e saúde;

b) reforçar a colaboração, entre si e com as organizações internacionais, referente aos problemas ambientais, mútuos e transfronteira, que constituem uma ameaça para a saúde;

DIRIGIR

c) garantir que a presente Carta seja difundida, em larga escala, nas línguas da Região Europeia.

2. O Bureau Regional da OMS para a Europa é solicitado a:

a) explorar as formas tendentes a reforçar os mecanismos internacionais para avaliar os riscos potenciais para a saúde, associados ao ambiente, e a elaborar orientações para o controlo desses riscos;

b) fazer o estudo crítico dos indicadores existentes sobre os efeitos do ambiente na saúde e, se necessário, desenvolver outros que, simultaneamente, sejam específicos e eficazes;

c) criar uma comissão consultiva europeia de ambiente e saúde, depois de consultados os governos dos países da Região;

d) em colaboração com os governos dos países da Europa, examinar se é desejável e exequível o estabelecimento de um centro europeu de ambiente e saúde, ou outro mecanismo institucional adequado, com vista a reforçar a colaboração no que respeita aos aspectos de saúde e da protecção ambiental, com ênfase especial nos sistemas de informação, nos mecanismos de troca de experiência e na coordenação de estudos. Nestes acordos será desejável a cooperação com o Programa do Ambiente das Nações Unidas, com a Comissão Económica das Nações Unidas para a Europa e com outras organizações. Deverá ter-se em consideração o organismo do ambiente que vai ser criado nas Comunidades Europeias.

3. Os Estados Membros e a OMS devem:

promover a aplicação, o mais vasta possível, dos princípios e objectivos a atingir, enunciados nesta Carta.

4. Os Ministros Europeus do Ambiente e da Saúde devem:

voltar a reunir-se, dentro de cinco anos, para avaliarem os progressos nacionais e internacionais e para referendarem os planos de acção específicos elaborados pela OMS e por outras organizações internacionais para a eliminação, o mais rapidamente possível, das ameaças ambientais mais significativas para a saúde.

Texto gentilmente cedido pelo Gabinete de Assuntos Europeus do Ministério do Ambiente e Recursos Naturais.

CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL DA INDÚSTRIA DE VESTUÁRIO E CONFECÇÃO

CITEC

- ESTILISMO
- MODELAGEM
- CORTE
- COSTURA
- ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL
- MANUTENÇÃO
- QUALIDADE
- NOVAS TECNOLOGIAS

vestir vestir vestir vestir

APOIO ÀS EMPRESAS

LISBOA — RUA PROF. REINALDO DOS SANTOS, LT 1510 — CP 1300 — TELEF. 74 15 39/42/60 — FAX 78 41 44
COVILHÃ — ESTRADA DO SINEIRO, LT 5 — CP 6200 — TELEF. 075/23078
CASTELO BRANCO — ESTRADA NACIONAL 18 — CRUZ DE MONTALVÃO — CP 6000 — TELEF. 072/24813
SANTARÉM — RUA 10 DE ABRIL, Nº 5 — ALTO DA BICUDA — CP 2000 — TELEF. 043/72216

O Mercado Comum é uma etapa difícil. A sua empresa está preparada?

Vem aí a última etapa da plena integração europeia. Só os mais aptos beneficiarão de um mercado com 300 milhões de consumidores.

Na área comercial, o desafio europeu não distingue empresas. Os pequenos, os médios e os grandes comerciantes sabem que os próximos anos são determinantes na consolidação dos sucessos que todos pretendem.

Juntos e com formação adequada será mais fácil. O Programa Agentes de Desenvolvimento do Comércio, promovido pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional e pela Federação do Comércio Retalhista Português, tem como objectivo preparar profissionais para vencerem, na área de comércio e serviços, a difícil prova que a plena integração europeia determina.

Todos queremos vencer esta última etapa. Mas só os mais qualificados o conseguirão.

Conte com a nossa ajuda. Contacte-nos.

INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

FEDERAÇÃO DO COMÉRCIO RETALHISTA PORTUGUÊS

AGENTES de DESENVOLVIMENTO do COMÉRCIO

Com o apoio da:
SECRETARIA DE ESTADO DA JUVENTUDE
DIRECÇÃO-GERAL DO COMÉRCIO INTERNO

R. Saraiva de Carvalho n.º 1 - 2.º — 1200 LISBOA