

Julho
Agosto 94
200.00

DIRIGIR

32

O NOVO PARADIGMA
DA COMPETITIVIDADE

HOSPITAL REAL DE TODOS OS SANTOS
DA OSTENTAÇÃO DA CARIDADE
AO GÊNIO ORGANIZATIVO

GESTÃO DO CAOS

SEPARATA:
PDR E QCA 1994/1999



INSTITUTO DO EMPREGO
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

DESEMPREGADO?



**PERGUNTE.
NÓS RESPONDEMOS.**



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL
MINISTÉRIO DO EMPREGO E DA SEGURANÇA SOCIAL

CONTACTE OS CENTROS DE EMPREGO

FICHA TÉCNICA

PROPRIEDADE: Instituto do Emprego e Formação Profissional

DIRECTOR: Fernando C. Mourato

COORDENADORA: Luísa Falcão

ASSISTENTE DE COORDENAÇÃO: Lidia Spencer-Bischof

CONSELHO EDITORIAL: Adelino Palma, Fernando Mourato, Luísa Falcão, Madalena Avilez, Maria do Lurdes Rodrigues, J. M. Marques Apolinário, J. Vicente Ferreira, Rui Feres, Vítor Roldão.

COLABORADORES: Ana Cristina Rolim Franco, Bela Jardim, Eliseu Macedo, Fernando Tavares Ferreira, J. Cadima Ribeiro, José Lagarto, J. M. Marques Apolinário, José Vicente Ferreira, Luísa Falcão, Luis Graça, Manuel Cardoso Leal, Maria Margarida Marques, Paul J. Meyer, Rogério Ferreira, Victor Sequiera Roldão.

CAPA: Foto de Jorge Barros

PLANO, APOIO GRÁFICO E COMPOSIÇÃO: Cristina Sanchez da Gama

ILUSTRAÇÕES: Agarta, Eduardo Jorge, Manuel Libreiro, Paulo Buchinho, Paulo Cintra, Rui Pimentel, Sérgio Rebelo, Tó.

FOTOGRAFIA: Duarte Calvo, Jorge Barros

GRÁFICOS: Isabel Alexandra Tavares

APOIO ADMINISTRATIVO: Ana Maria Melo, Natália Pacheco

REDACÇÃO E ASSINATURAS: 003/90/FP/FP - Direcção de Serviços de Formação de Formadores - Telefone 8684701 - Ext. 2327 e 2378 - Apartado 8236 - 1803 LISBOA CODEX

EDIÇÃO: Assessoria Técnica de Informação e Documentação

MONTAGEM E IMPRESSÃO: Litografia Tejo

PERIODICIDADE: 6 números / ano

TIRAGEM: 40 000 exemplares

CONDIÇÕES DE ASSINATURA: Enviar carta com nome, morada, função profissional que desempenha, empresa onde trabalha e respectiva área de actividade, ao Apartado 8236 - 1803 LISBOA CODEX.

Deposito Legal nº 17519/94

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 DE GRUPO

Apartado 8236 - 1803 LISBOA CODEX
Telefones 868 47 01/2/3 - Ext. 2327 e 2378

ANO VI Nº 32 AGO 1994

ISSN: 0821 - 7354



SUMÁRIO

FOTOGRAFIA DA CAPA:
JORGE BARROS

EDITORIAL

EDITORIAL	Fernando C. Mourato	2
-----------	---------------------	---

DEBATE

O NOVO PARADIGMA DA COMPETITIVIDADE	Manuel Cardoso Leal	3
O PDR E A MUDANÇA	José Vicente Ferreira	9
POTENCIALIZAR O SECTOR DOS VINHOS	Luísa Falcão	12

FORMAÇÃO

FORMAÇÃO À DISTÂNCIA - Uma Aposta de Futuro	José Lagarto	18
REFLECTINDO SOBRE A FORMAÇÃO	Eliseu Macedo	23

HISTÓRIA E CULTURA

HOSPITAL REAL DE TODOS OS SANTOS Da Ostentação da Caridade ao Génio Organizativo	Luis Graça	25
---	------------	----

GESTÃO

PLANEAMENTO AGREGADO DA PRODUÇÃO	Victor Roldão	32
OS SALÁRIOS NA EMPRESA	Ana Cristina Rolim Franco	38
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO PARA A GESTÃO	F. Tavares Ferreira	41
GERIR UM CENTRO DE IDOSOS	Bela Jardim	44
DISSE SOBRE GESTÃO		46
GESTÃO DO CAOS	J. M. Marques Apolinário	48
SABIA QUE		53

SOCIEDADE

O NOVO EMPRESÁRIO MINHOTO	J. Cadima Ribeiro	54
---------------------------	-------------------	----

ASPIRINAS DA ALMA

SEJA O GURU DOS SEUS FINS-DE-SEMANA	José Vicente Ferreira	58
-------------------------------------	-----------------------	----

EMPRESA

DISCRIMINAÇÃO FISCAL DO TRABALHADOR INDEPENDENTE	Rogério Ferreira	62
---	------------------	----

DESENVOLVIMENTO PESSOAL

AUTO MOTIVAÇÃO DO CHEFE	Paul J. Meyer	65
COMO GERIR O SEU TEMPO	Maria Margarida Marques	68
O RESPEITO RETÓRICO PELOS OUTROS	Correio da AESE	70
EUROFLASH		73
BREVES		75
LIVROS A LER		77
CLASSIFICADOS		80

EDITORIAL

A MUDANÇA ATRAVÉS DA INFORMAÇÃO

O avanço imparável das novas tecnologias de informação está a provocar mudanças nas empresas, nas organizações e na Administração, propiciando cada vez mais um maior desenvolvimento na análise e diagnóstico das suas operações. As organizações modernas caminham rapidamente para a informação a partir da recolha de dados. No entanto, não é difícil verificar que hoje há ainda muitos quadros que utilizam estas tecnologias apenas pela necessidade de substituição do esforço manual para produzir informação.

Mas é inegável que o impacto das tecnologias de informação nas decisões de investimento é decisivo, já que torna a análise dos efeitos muito mais rápida e permite passar facilmente da fase de mera opinião para o diagnóstico, ou seja, para a possibilidade de comparar várias soluções.

A medida que é mais fácil obter dados tratados e compor cenários alternativos, passam aqueles a ser utilizados para tomar decisões e não para puro controlo.

Hoje a informação democratiza-se. Nas organizações e nas empresas não há tempo para planejar vagarosamente. As mudanças nas envolventes da decisão são cada vez mais rápidas, o que implica a obrigação de funcionar de uma forma cada vez mais flexível.

Para transformar dados em informação, é preciso conhecimento especializado, mas a época das especialidades isoladas dentro das empresas está a acabar e cada vez mais os seus quadros e colaboradores devem ter competências polivalentes.

Os vários departamentos da empresa moderna deixaram de poder actuar sozinhos. O marketing, na sua preocupação de investigação, estratégia e acção, deverá relacionar-se estreitamente com as áreas financeira, comercial e de pessoal, porque a sua gestão deverá ser baseada na informação estatística e contabilística que esses departamentos da empresa lhe facultam.

A rapidez de decisão implica descentralização.

O trabalho será executado, na sua maioria, por grupos concentrados em tarefas, requerendo-se aos seus componentes autodisciplina e sentido de responsabilidade individual na sua relação e comunicação.

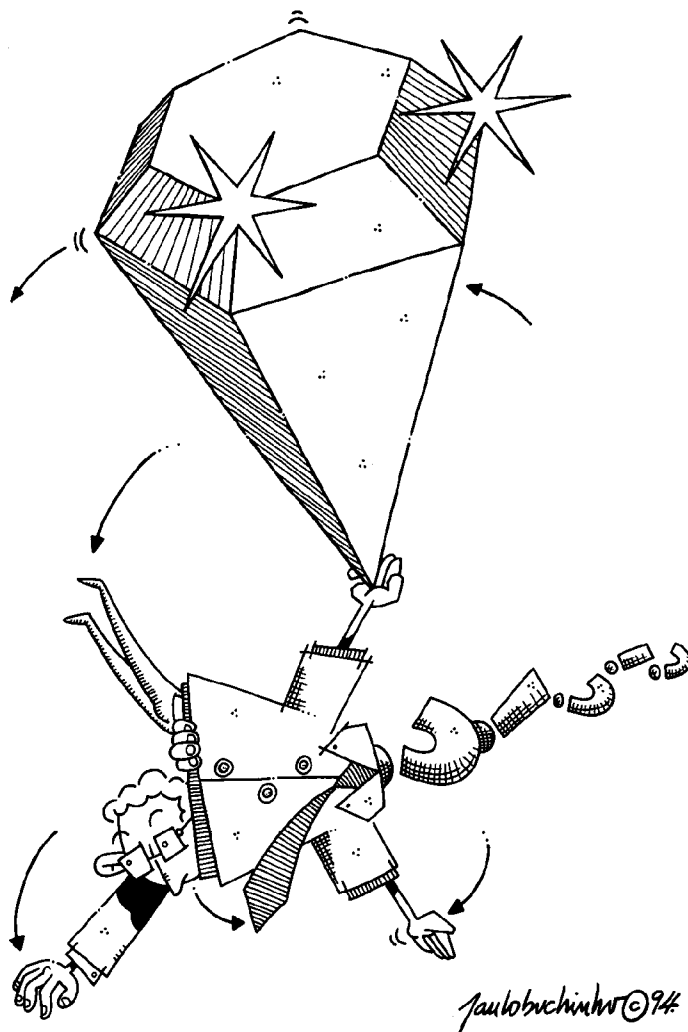
Dos gestores e quadros espera-se que sejam factor de mudança e que usem, com espírito crítico, o que aprendem dentro e fora da empresa, aceitando que as suas qualificações se desactualizam rapidamente e disponibilizando-se por inteiro para a aprendizagem permanente.

Das empresas portuguesas, que na sua maioria são pequenas, espera-se que sejam capazes de preparar os seus quadros para liderar pelo exemplo e funcionar em células de trabalho com objectivos bem definidos enquadrados na estratégia global.

Cientes da actualidade desta matéria escolhemos para esta revista o tema dos grandes desafios da gestão, esperando que ela possa contribuir para a tão necessária reflexão.

FERNANDO C. MOURATO

O Projecto "construir as vantagens competitivas de Portugal", vulgarmente designado por "Projecto Michael Porter", tem subjacente conceitos básicos que suportam o paradigma da competitividade que hoje vivemos. Com este novo paradigma, da inovação e da produtividade, os países pequenos, como Portugal, podem também ser competitivos. Estão lançados grandes desafios!



O NOVO PARADIGMA DA COMPETITIVIDADE

COMPETITIVIDADE NACIONAL PRODUTIVIDADE NACIONAL

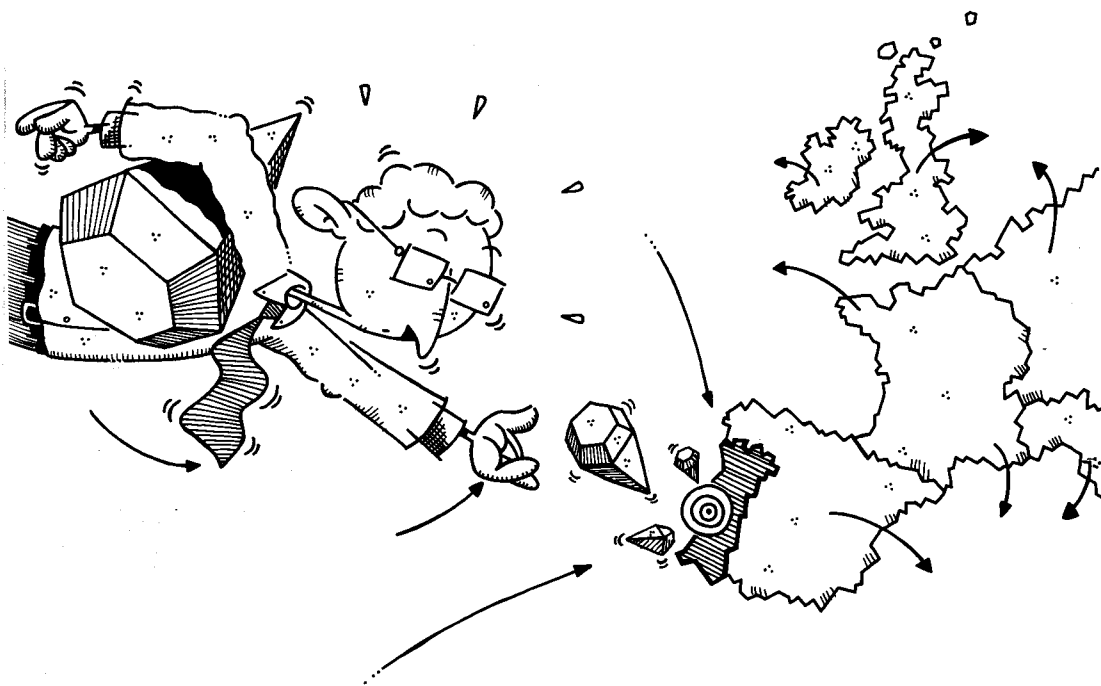
Como se justifica que algumas nações obtenham sucesso e outras falhem na competição internacional?

Qual o papel desempenhado pelo ambiente económico, as instituições e políticas de uma nação no sucesso competitivo das suas empresas, em determinadas indústrias?

Não há uma definição para o termo competitividade, quando aplicado a uma nação. Várias explicações têm sido

dadas, por exemplo: é um fenómeno macroeconómico; é função de trabalho abundante e barato; depende da disponibilidade de ricos recursos naturais; é resultado da política do governo; é resultado das práticas de gestão. Embora cada uma contenha algo de verdadeiro, nenhuma delas satisfaz plenamente.

Se o principal objectivo económico de uma nação é produzir um alto e crescente nível de vida para os seus cidadãos, o único conceito relevante de competitividade ao nível nacional é a produtividade nacional. Produtividade é o valor de produção gerado por uma unidade de trabalho ou de capital.



A produtividade depende tanto da qualidade e características dos produtos (o que determina os seus preços) como da eficiência com que são produzidos. A produtividade é que determina os salários e os lucros. A produtividade é o primeiro determinante, a longo prazo, do nível de vida de uma nação; é a causa básica do rendimento nacional *per capita*.

A CONCORRÊNCIA INTERNACIONAL EM MUDANÇA

O paradigma tradicional de concorrência baseava-se na chamada vantagem comparativa. A principal fonte de vantagem de uma nação eram os seus factores de produção: mão-de-obra, matérias-primas, capital e outros *inputs*. As nações eram prósperas quando tiravam partido de vanta-

gens relacionadas com os custos de mão-de-obra ou das matérias-primas.

Os custos dos factores permanecem ainda importantes nas indústrias dependentes de recursos naturais. Mas a vantagem baseada nos factores, já não é uma explicação para o comércio e sobretudo para aquelas indústrias que envolvem tecnologia sofisticada e trabalhadores altamente especializados, que são precisamente as mais importantes para a produtividade nacional.

A teoria clássica foi suplantada nas economias e indústrias avançadas, pela evolução da concorrência internacional caracterizada pela globalização e o poder da tecnologia.

A globalização das indústrias autonomiza as empresas da dotação de factores de uma única nação. Matérias-primas, componente maquinaria, e muitos serviços podem ser adquiridos nos mercados internacionais aos melhores preços, além de que as melhorias dos transportes baixaram os custos do comércio.

A tecnologia deu às empresas o poder de contornar a escassez de factores, por meio de novos processos (automatizando para substituir a mão-de-obra) e produtos (ex: sintéticos para substituir matérias-primas). Em muitas indústrias, o acesso a recursos abundantes é menos importante do que a tecnologia e as aptidões para os processar eficientemente.

A tecnologia permite até contornar o problema de escala, não em todas, mas em muitas indústrias; isto é, permite que as empresas pequenas sejam competitivas, desde que saibam usar as novas tecnologias e sejam mais ágeis que as grandes.

Com o novo paradigma da inovação e da produtividade, os países pequenos, como Portugal, podem também ser competitivos.

As indústrias dependentes de recursos naturais, para as quais os custos dos factores são ainda importantes, estão acessíveis a muitos países, têm baixas barreiras de entrada e são propensas a ter excesso de concorrentes e de capacidade. As nações devem adicionar valor aos recursos que têm, ou então não serão competitivas.

Precisa-se, portanto, de uma nova teoria, que não seja estática, isto é, focalizada na eficiência de custos de vida a vantagens de factores ou de escala. Uma nova teoria deve ir além do factor custos; deve partir da permissão que a

Paulo Bichinho © 94

competição é dinâmica e evolutiva; deve colocar a inovação no lugar central; deve propor um conceito de concorrência que abranja mercados segmentados, produtos diferenciados, diferenças tecnológicas e economias de escala.

A VANTAGEM COMPETITIVA NAS EMPRESAS

São as empresas, não as nações, que concorrem. E, como as empresas desempenham um papel central no processo de criar vantagem competitiva, o seu comportamento deve tornar-se parte integrante da teoria da vantagem nacional.

Desde logo, é preciso compreender como as empresas criam e mantêm a vantagem competitiva; depois, compreender qual o papel que a nação desempenha no processo.

A ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Há duas questões essenciais subjacentes à escolha de uma estratégia competitiva: a atractividade, ou a rentabilidade potencial, da indústria; o posicionamento, ou a abor-dagem estratégica, das empresas dentro da indústria.

A rentabilidade a longo prazo de uma indústria varia em função das suas características económicas e técnicas, e é determinada pela intensidade de cinco forças competitivas:

- ameaça de novos entrantes;
- ameaça de poderes ou serviços substitutos;
- poder negocial dos fornecedores;
- poder negocial dos compradores;
- rivalidade entre os concorrentes actuais.

É a influência destas forças competitivas que enquadra os preços que as empresas podem cobrar, os custos que podem suportar, e o investimento necessário para competir.

A ameaça de novas entradas limita o potencial de lucro global da indústria, porque isso trará nova capacidade e luta por quotas de mercado, fazendo baixar as margens. Compradores ou fornecedores poderosos regateiam os lucros para eles próprios. A rivalidade intensa corrói os lucros, obrigando a custos mais elevados com publicidade ou I&D ou a descontos nos preços. A disponibilidade de produtos substitutos próximos limita os preços que podem ser cobrados.

As empresas têm, além disso, de escolher um posicionamento, isto é, a sua forma de competir, dentro da indústria. A longo prazo, as empresas obtêm sucesso face aos seus concorrentes se possuem vantagem competitiva sustentável.

Há dois tipos básicos de vantagem competitiva, os quais, quando combinados com o âmbito do mercado-alvo, determinam as estratégias genéricas das empresas para competir:

• **Menores custos:** é a capacidade de a empresa conceber, produzir e comercializar um produto comparável, mais eficientemente que os seus concorrentes. Aos mesmos preços, menores custos significam maiores rendimentos.

• **Diferenciação:** é a capacidade de fornecer valor único e superior ao comprador, em termos de qualidade, características especiais ou serviços pós-venda. A diferenciação permite cobrar um preço especial, o que leva a maior rentabilidade desde que os custos sejam comparáveis aos dos concorrentes.

É difícil, se não impossível, ter ambas as vantagens de menores custos e diferenciação em relação aos concorrentes. Ter qualidade superior implica custos maiores, inerentemente. Qualquer estratégia de sucesso, porém, deve prestar atenção aos dois tipos de vantagem, enquanto dá maior ênfase a um deles. Um produtor de baixo custo tem que oferecer uma qualidade aceitável para evitar perder a sua vantagem através de descontos nos preços. Mas a posição de custos do diferenciador não pode afastar-se tanto da dos concorrentes a ponto de exceder a vantagem do preço especial.

CRIAR E MANTER VANTAGEM

As empresas criam vantagem competitiva descobrindo novos e melhores modos de competir e introduzindo-os no mercado; isto é, por um acto de inovação. Inovação inclui tanto as melhorias em tecnologia como melhores métodos de fazer as coisas. Pode manifestar-se no *design* de um novo produto, num processo produtivo novo, novas formas de distribuição, etc.

Exemplos de causas típicas de inovações: novas tecnologias; novas necessidades dos consumidores; emergência de um novo segmento da indústria; custos ou disponibilidade dos *inputs* em mudança; alterações nos regulamentos governamentais.

A informação desempenha um papel importante no processo de inovação e melhoramento: informação que não é acessível aos concorrentes ou que estes não procuram. Por vezes resulta de um simples investimento em pesquisa de mercados.

Como manter a vantagem? A sua duração depende de várias condições: da sua origem, do número de vantagens distintas e, sobretudo, da sua melhoria e valorização constante, já que qualquer vantagem mais cedo ou mais tarde poderá ser imitada.

Há uma hierarquia das fontes de vantagem competitiva. As vantagens de baixo nível, tais como baixos custos de trabalho e de matérias-primas, são relativamente fáceis de imitar. Também as vantagens de custos baseadas em economias de escala que usem tecnologia e equipamentos acessíveis aos concorrentes estão no fim da hierarquia. São mais duráveis, todavia, as vantagens de alto nível: processos tecnológicos patenteados; diferenciação baseada

em produtos únicos; reputação de marca baseada em esforços acumulados de *marketing*; relações "privilegiadas" com clientes.

A VANTAGEM COMPETITIVA DAS NAÇÕES

Há quatro grandes atributos de uma nação na base da capacidade de concorrer com inovação na nova economia internacional:

- Dotação de factores de produção
- Condições da procura
- Indústrias relacionadas e de suporte
- Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas

Estes quatro determinantes, individualmente e como sistema, criam o contexto no qual as empresas nascem e concorrem. As nações estão mais próximas do sucesso em indústrias em que o diamante – isto é, os determinantes como um sistema – é o mais favorável. De facto, o diamante é um sistema que mutuamente se reforça, significando que o efeito de um determinante é dependente do estado dos outros.

A competitividade de uma nação depende da capacidade das suas empresas para inovarem e melhorarem. Mas as empresas ganham vantagens, sobre os melhores concorrentes mundiais, em resultado da pressão e do desafio. Beneficiam do facto de se confrontarem com fortes rivais domésticos, de terem fornecedores internos agressivos e clientes locais exigentes.

Duas variáveis adicionais podem influenciar o sistema nacional:

- o acaso, isto é, desenvolvimentos fora do controlo das empresas: invenções, saltos em tecnologias básicas, guerras, grandes evoluções na procura de mercados externos;
- o governo – a todos os níveis da Administração – pode melhorar ou depreciar a vantagem nacional, através de políticas que influenciam cada determinante. Políticas anti-*trust* afectam a rivalidade doméstica. A regulamentação pode alterar as condições de procura. Investimentos na educação podem alterar as condições dos factores. As compras dos governos podem estimular as indústrias relacionadas e de suporte.

FACTORES DE PRODUÇÃO

Factores de produção são os *inputs* necessários para concorrer em qualquer indústria: trabalho, terra arável, recursos naturais, capital, e infra-estruturas. Podem ser agrupados em grandes categorias:

• **Recursos Humanos:** a quantidade, as habilitações, e o custo do pessoal (incluindo de gestão).

• **Recursos Físicos:** abundância, qualidade, acessibilidade e custo da terra, água, minério, fontes de energia hidro-eléctrica, fundos de pesca. E ainda: condições climáticas, localização geográfica e tamanho.

• **Recursos do Conhecimento:** o *stock* da nação em conhecimentos científicos, técnicos e de mercado, relacionados com bens e serviços.

• **Recursos de Capital:** o montante e custo de capital disponível para financiar a indústria.

• **Infra-estrutura:** tipo, qualidade e custo para o utente; sistema de transporte, sistema de comunicações, correio, cuidados de saúde.

É possível ter factores de produção abundantes e não os utilizar com muita eficácia. De facto, a vantagem competitiva deles derivada depende de quão eficientemente são utilizados. A escolha da tecnologia pode alterar dramaticamente o valor de certos factores.

É conveniente distinguir os factores de produção entre básicos e avançados. Os factores básicos (ex: recursos naturais, mão-de-obra indiferenciada) são passivamente herdados; a sua criação requer pouco investimento privado e social; são cada vez menos importantes.

Os factores avançados (ex: base científica, recursos humanos especializados) são os mais importantes: o seu desenvolvimento requer investimento sustentado em capital humano e físico; por isso, são escassos e mais difíceis de adquirir nos mercados globais.

Quer dizer: nas indústrias sofisticadas, os factores de produção mais importantes não são herdados, são criados.

Por outro lado, convém distinguir entre factores generalizados (que têm valor para muitos sectores) e especializados (que apenas têm valor para um sector específico).

A vantagem competitiva mais significativa e durável resulta quando possui os factores avançados e especializados que são necessários para competir numa dada indústria.

O governo pode desempenhar um papel importante na criação de factores avançados e especializados, mas falha quase sempre quando não está estreitamente associado à indústria.

CONDIÇÕES DE PROCURA

O mercado interno tem grande importância – não diminuída pela globalização – na forma como as empresas apreendem, interpretam e respondem às necessidades dos consumidores.

As nações obtêm vantagem competitiva nas indústrias

em que a procura interna antecipa as necessidades emergentes nos compradores e em que compradores exigentes – indivíduos ou outras empresas – pressionam as empresas a acelerarem o ritmo da inovação. A dimensão da procura interna é muito menos significativa que as características dessa procura.

Compradores exigentes e sofisticados dão uma visão das necessidades dos clientes avançados; pressionam as empresas a cumprirem altos padrões; incitam-nas a melhorar, a inovar e a fazer progressos e a entrar em segmentos mais avançados.

INDÚSTRIAS RELACIONADAS OU DE SUPORTE

A existência de um núcleo básico de fornecedores nacionais, com capacidade competitiva a nível internacional, cria vantagens para as indústrias a jusante, de várias maneiras. Primeiro, porque fornecem os *inputs* ao melhor custo, de forma eficiente, atempada e, por vezes, preferencial.

Mas, o mais importante é a vantagem que as indústrias relacionadas e de apoio propiciam à inovação e à melhoria da qualidade dos produtos, uma vantagem que tem por base relações de trabalho estreitas, diálogo e visitas regulares.

Quando os fornecedores e utilizadores se situam perto uns dos outros podem beneficiar das facilidades de comunicação, do rápido e contínuo fluxo de informações e da permanente troca de ideias e inovações.

ESTRATÉGIA, ESTRUTURA E RIVALIDADE DAS EMPRESAS

O contexto e as características nacionais influenciam fortemente a forma como as empresas são criadas, organizadas e geridas, bem como a natureza da rivalidade local. Na Itália, as empresas de sucesso internacional são muitas vezes de pequena e média dimensão, de propriedade privada e funcionando como famílias alargadas. Lideram indústrias em que a estratégia empresarial destaca os produtos personalizados, os nichos de mercado, a mutação acelerada e grande flexibilidade.

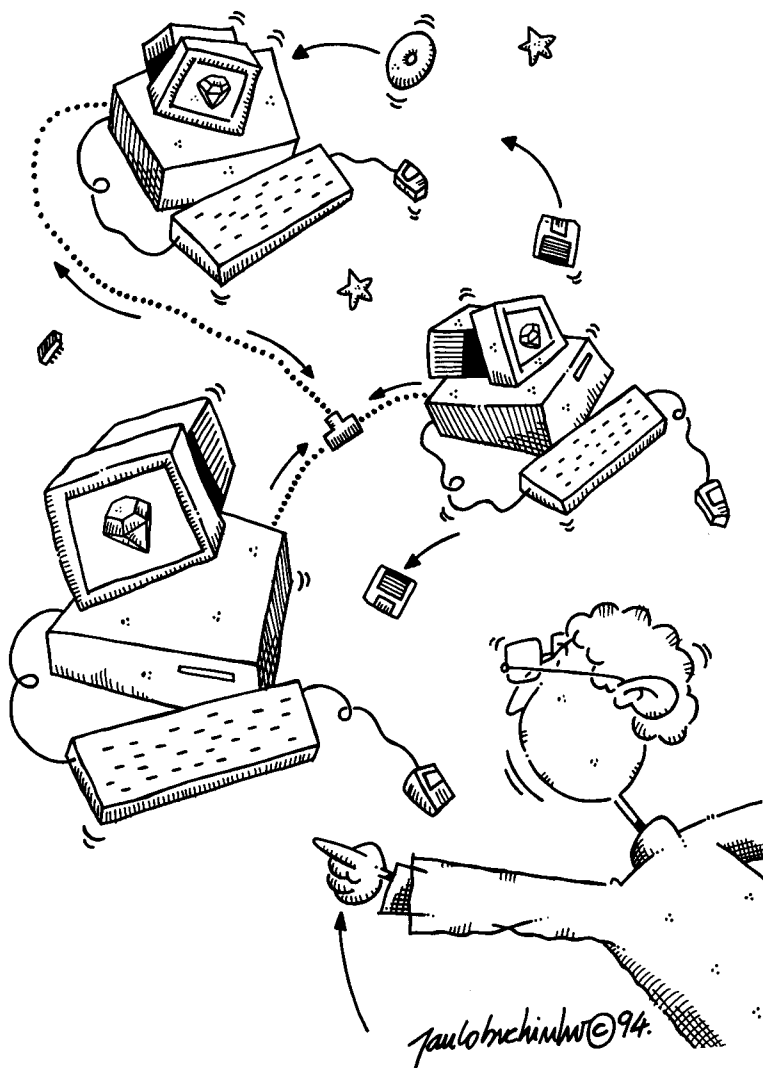
Na Alemanha, as empresas tendem a ter uma organização e práticas de gestão vincadamente hierarquizadas e com executivos de boa formação técnica. Este sistema de gestão funciona bem nas indústrias técnicas ou de engenharia, cujos produtos requerem um fabrico de precisão, um desenvolvimento cuidado e, portanto, uma estrutura de gestão altamente disciplinada.

A existência de rivais locais fortes é um estímulo decisivo para criar e manter a vantagem competitiva.

É verdade em países pequenos como a Suíça (ex: farmacêutica), em grandes como os Estados Unidos (ex: computadores) e sobretudo no Japão (ex: máquinas-ferramentas, máquinas fotográficas, automóveis).

Entre todos os pontos do diamante, a rivalidade doméstica é provavelmente o mais importante, pelo seu efeito altamente estimulante sobre todos os outros pontos. A concentração geográfica amplia o poder da competição doméstica. Este é um modelo comum em todo o mundo.

A noção de concentração geográfica é importante sobre o modo de pensar a Europa. Se esta tende para um mercado totalmente aberto, os países europeus tornar-se-ão mais especializados nos países onde têm um agrupamento local único. A melhor maneira de Portugal, ou qualquer outro país, ter êxito é ser único; é acentuar e construir a partir daquilo que é realmente diferente, e não a partir do que é semelhante a outros; é encontrar indústrias ou segmentos únicos onde possa edificar massas críticas de técnicos, fornecedores e tecnologia.



O DIAMANTE COMO SISTEMA – OS "CLUSTERS"

Os atributos do diamante constituem um sistema: o efeito de um ponto depende muitas vezes do estado dos outros. Por exemplo, ter compradores sofisticados não leva a produtos avançados se não houver recursos humanos qualificados. Mas também os pontos do diamante reforçam-se entre si.

Há dois elementos que têm o poder especial de transformar o diamante num sistema: a rivalidade doméstica e a concentração geográfica. A rivalidade doméstica promove a melhoria em todos os outros atributos; a concentração geográfica eleva e amplia a interacção das quatro influências distintas.

Outra consequência da natureza sistémica do diamante é que as nações raramente abrigam uma única e isolada indústria competitiva. O diamante cria um ambiente que promove a formação de *clusters*, isto é, teias de indústrias competitivas. Estas estão habitualmente ligadas por relações verticais (comprador-vendedor) ou horizontais (clientes comuns, tecnologias e canais). E tendem a concentrar-se geograficamente.

Logo que uma teia se forma, verifica-se em todo o grupo de indústrias um apoio recíproco. Os benefícios fluem para a frente, para trás e horizontalmente. Através de fornecedores e clientes, como canais com contactos com múltiplos competidores, a informação flui livremente e as inovações difundem-se rapidamente. As interligações dentro da teia conduzem à percepção de novas formas de competição e de novas oportunidades. A teia torna-se um veículo para

manter a diversidade e ultrapassar a inércia, a acomodação entre rivais, que retarda ou bloqueia a melhoria concorrencial e as novas entradas.

PAPEL DO GOVERNO

Michael Porter critica alguma tendência em Portugal para pensar que o governo determina a competitividade. Mas considera que o contrário, o *laissez-faire*, também não é correcto.

Se o governo não deve escolher as indústrias "estratégicas" que vai desenvolver e para as quais vai encaminhar mais recursos, tem sem dúvida um papel legítimo na formação do contexto e das estruturas institucionais que envolvem as empresas e do ambiente que as estimula a ganhar vantagens.

O tempo da competitividade pode ser uma eternidade em política. Mais de dez anos são muitas vezes necessários para atingir competitividade, pois o processo requer um longo desenvolvimento das aptidões humanas, investimento em produtos e processos, formação de teias de indústrias e penetração nos mercados externos. Mas muitos governos preferem políticas que proporcionam vantagens estáticas a curto prazo – tais como subsídios e protecções – que minam a inovação e o dinamismo.

* Economista
Gabinete de Estudos do IFADAP.

O PDR E A MUDANÇA

*Com o Plano de Desenvolvimento Regional
pretende-se construir um futuro diferente.
É necessário criar uma "cultura de projecto"
que envolva as pessoas e as congregue
no sentido de compreenderem a necessidade
e a exigência da própria mudança.*

Todo e qualquer plano tem na sua fase inicial um discurso institucional, naturalmente político, que o pretende apresentar como um conjunto de acções e objectivos necessários e credíveis, a realizar num determinado prazo.

Os momentos de partida são sempre convidativos a um certo optimismo, como convém, aliás, nesta fase de boas intenções.

As dificuldades surgem, normalmente, nos momentos que se seguem, levantadas muitas vezes pela ânsia de protagonismos das pessoas envolvidas, pelas dificuldades

de mobilização de recursos e pelo não cumprimento dos prazos.

Talvez por estas razões, muitas vezes o processo de desenvolvimento dos planos desenrola-se num ambiente fechado, em regime de autocontrolo. Tudo, ou quase tudo, é rodeado de um secretismo que se transforma em realizações concretas ou em desculpas conjunturais.

Ora, dentro deste raciocínio, pouco participativo, os principais interessados em muitas dessas realizações, as pessoas, não compreendem os fenómenos de mudança que

Ihe estão inerentes e só muito mais tarde, consoante os interesses, feridos e protegidos, assim se manifestam contra ou a favor.

O Plano de Desenvolvimento Regional está sujeito muito naturalmente a estes condicionalismos (quadro 1).

Quadro 1



Todavia, é possível criar uma pedagogia de mudança que polarize a atenção das pessoas para as iniciativas que se vão realizar na sua área geográfica. É preciso ir mais longe e personalizar e localizar os projectos e, ao mesmo tempo, criar uma rede de informações que permita persuadir e levar os cidadãos a participar no acompanhamento das realizações, nas suas áreas de vida e influência.

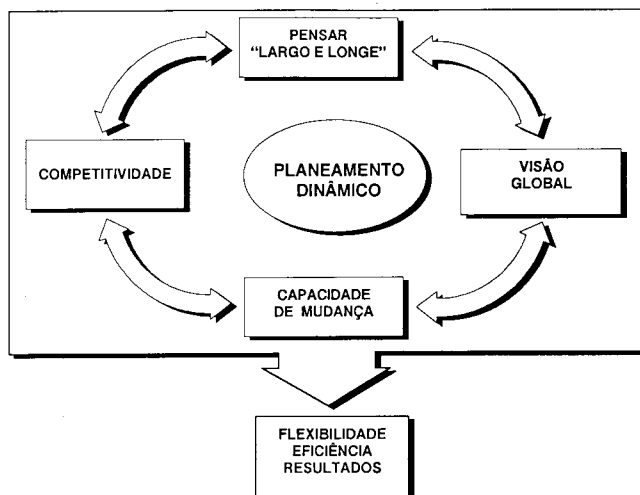
Naturalmente que esta pedagogia visa preparar as pessoas para os impactes e mudanças que se irão concretizar, ajudando-as a ultrapassar as incertezas, os riscos e muitas vezes um clima de instabilidade que caracteriza a passagem de uma vida de muitos anos, sempre igual, para uma situação que vai trazer um futuro diferente.

Refiro-me, naturalmente, à mudança cultural que tem que acompanhar o PDR como forma de compreender o novo contexto europeu em que estamos inseridos e a competição global que a economia portuguesa tem pela sua frente.

A acessibilidade à informação, o desenvolvimento das competências individuais, a descentralização das decisões, o sentido de realização no tempo e no espaço e a solidariedade entre pessoas são os vectores que constroem a pedagogia da mudança.

Pretende-se apenas colocar ao nível das pessoas o conhecimento e as ideias que são hoje vitais para o país (quadro 2).

Quadro 2



Se, na sua vida diária, as pessoas não entenderem as novas exigências do mercado global, também não conseguirão entender o sentido da competitividade e a noção de valor acrescentado.

No actual contexto não se pode continuar a viver deslocado da realidade, mergulhado em optimismos ou em pessimismos conjunturais.

De nada serve fazer diagnósticos e ampliar os problemas. A sobrevivência está do lado de quem tem criatividade e soluções.

As vantagens competitivas que formos capazes de construir vão resultar essencialmente da forma como as pessoas combinarem os seus próprios recursos.

Afinal, os planos servem apenas para definir "pontos de partida" e "metas de chegada". Naturalmente que entre a partida e a chegada existem prazos a cumprir, decisões a tomar e realizações a apresentar. Mas, o elemento principal de toda esta dinâmica são as pessoas e o seu envolvimento no processo de planeamento. Sujeitos activos e passivos nas transformações que vão acontecendo, as pessoas são ao mesmo tempo o alvo essencial de um imenso conjunto de impactes económicos, sociais, culturais, etc.

É ao nível dos impactes e da forma como eles forem sendo conduzidos na sua dinâmica socio-cultural, que os planos se ganham na sua capacidade de gerar mudança e melhorar a qualidade de vida.

* Gestor; Docente Universitário.



CONTRIBUTO PARA GERIR A FLEXIBILIDADE

Somos uma empresa de serviços na área dos Recursos Humanos, com delegações nas 3 principais áreas do Continente (Norte, Centro e Sul) e nos Açores, e estamos inseridos na vida económica de cada região, na encruzilhada do tecido empresarial e do mercado de emprego locais.

Permanentemente atentos ao meio económico e social que nos rodeia, realizamos todos os anos mais de 4.600 missões temporárias, efectuadas nas empresas utilizadas por mais de 3.500 profissionais disponíveis, durante os períodos de tempo mais ou menos longos que são necessários à execução da tarefa pretendida.

O conhecimento que temos do mercado local de emprego, identificado através das necessidades específicas da oferta e da procura, exige de nós uma organização excepcionalmente rigorosa e dos nossos colaboradores uma capacidade de resposta constante.

MANPOWER

Ponha-nos à prova.

TRÊS SOLUÇÕES CONCRETAS À MEDIDA DA SUA NECESSIDADE
TRABALHO TEMPORÁRIO — RECRUTAMENTO E SELECÇÃO DE PESSOAL — FORMAÇÃO PROFISSIONAL



MANPOWER® PORTUGUESA

LISBOA
(01-352 54 55)

PORTO
(02-200 24 26)

ALBUFEIRA
(089-58 81 13)

P. DELGADA
(096-62 98 30)

MANPOWER UMA EMPRESA PORTUGUESA DE RAIZ INTERNACIONAL E COM A MAIOR REDE EUROPEIA DE ESCRITÓRIOS

DESTAQUE

ENTREVISTA

LUÍSA FALCÃO*

POTENCIALIZAR O



FOTO: JORGE BARROS

DIRIGIR

SECTOR DOS VINHOS

As opções estratégicas, na origem das grandes linhas definidas no Plano de Desenvolvimento Regional (PDR), veiculam a ideia de "Valorização dos recursos naturais que nos identificam no espaço europeu". Nesse sentido, explicita-se que se pretende "desenvolver as actividades associadas aos recursos naturais, que mais nos especificam no contexto europeu e que possam constituir bases para produções competitivas". Por outro lado, a "modernização dos sectores tradicionais" constitui um objectivo a atingir, através de acções que visam "potenciar os sectores industriais tradicionais, quer reforçando a sua competitividade pela inovação, pela qualidade e pela proximidade do mercado, quer partindo deles para desenvolver novas actividades, com mercados dinâmicos".



Dr. Vasco Avillez

Será que o sector vitivinícola se enquadra nestas ideias-base?

Se assim é, estarão criadas condições para potenciar o sector?

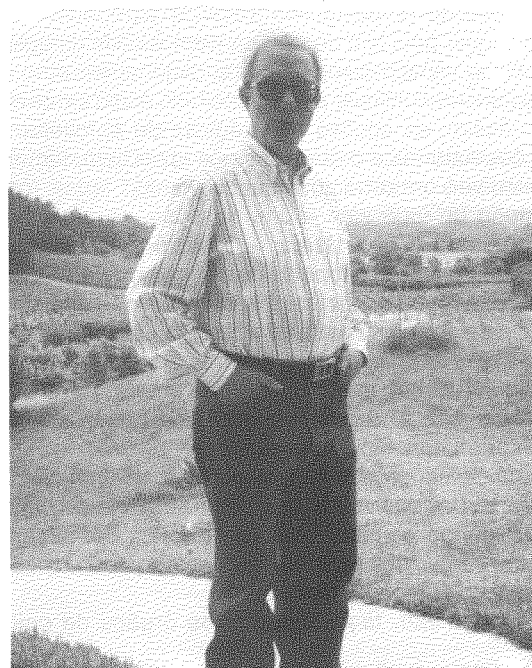
E este, no contexto de internacionalização que hoje vivemos, poderá ser rebocador de produtos nacionais ou potenciador de outras actividades?

A estas e a outras questões quisemos obter respostas dos que, no terreno, procuram a adaptação às novas e cada vez maiores exigências do mercado.

Procurámos o confronto de duas realidades bem diferentes: a de um pequeno produtor – engarrafador da zona da Bairrada – e a de uma grande empresa, da zona de Azeitão.

O Dr. Fernando Amaral Gomes, pleno de dinamismo e crença no futuro, é um pequeno produtor, actualmente presidente da Federação dos Vitivinicultores de Portugal. Participou nos trabalhos do Projecto Porter e intervém na *Task-Force* da vinha.

O Dr. Vasco Avillez, director de *marketing* da J. M. Fonseca – Internacional Vinhos (empresa multinacional com gestão portuguesa), conta já uma larga experiência de internacionalização dos produtos que comercializa – vinhos: *Lancers* e *João Pires*.



Dr. Fernando Amaral Gomes

Dirigir: O sector vitivinícola enquadra-se nas ideias-base expressas no PDR, isto é, na ideia de que importa "desenvolver as actividades associadas aos recursos naturais, que mais nos especificam no contexto europeu e que possam constituir bases para produções competitivas." Concorde?

Fernando Amaral Gomes – O sector vitivinícola apresenta no seu conjunto factores de ordem histórica, socio-laboral, económicos e políticos que, no enquadramento da Comunidade, o tornam específico no interesse do país.

Não está em causa ter ou não terrenos apropriados à cultura da vinha, bons agrónomos, enólogos e pequenos ou médios empresários agrícolas, que de tudo até temos. Está em questão sermos donos do nosso destino, da ajuda estatal necessária, de forma a termos hoje, como amanhã, condições de resposta aos desafios europeus. Na verdade, qualquer país tem de sentir a necessidade de querer pertencer ao espaço europeu, como daqui a dez ou mais anos a de querer continuar a ser respeitado como parceiro... ou sair!

Assim, as opções estratégicas de aproveitar as condições naturais e o que sabemos fazer bem, têm no vinho, a meu ver, um correcto enquadramento.

Vasco Avillez – O sector vinícola em Portugal, quer pela sua especificidade, quer pela qualidade, tem "pernas para andar" na Europa ou em qualquer lado. Mas temos que ter cuidado com o seguinte:

Portugal não tem o melhor vinho do mundo; temos alguns vinhos muito bons, mas imensos que são maus – isto é, são tão normais e corriqueiros, tão sem qualidades específicas, que não são competitivos; os Espanhóis, Franceses, ou outros, facilmente colocam no nosso mercado, vinhos equivalentes, a preços muito mais baixos.

Quando consideramos as regiões demarcadas – isso sim, são vinhos únicos e com esses podemos concorrer no espaço europeu e não só.

A decisão, tão debatida nos órgãos de comunicação

social, da limitação das quantidades de vinho, atribuída a Portugal, não me parece incorrecta – essa quantidade, é até um pouco superior à média produzida em Portugal. A questão que me parece de facto pertinente, em termos de Comunidade Europeia, é a chaptalização feita em alguns países da Europa, e em particular na Alemanha, em que esse processo se faz utilizando não açúcar da uva, mas açúcar de beterraba, subsidiado por todos os Europeus. Penso que, se se impusesse a utilização apenas de açúcar da uva, o excesso de vinho existente na Europa desapareceria.

A preocupação portuguesa deve ser, portanto, investir na qualidade dos seus vinhos e também em saber vendê-los, o que passa por vários aspectos, nomeadamente o *design* e o *marketing*.

Entre 1986 e 1992, viveu-se em Portugal um período de grandes oportunidades de modernização do sector: houve incentivos, meios da CE, até vontade política. Mas pouco se aproveitou: os projectos apresentados foram poucos.

As regiões que melhor souberam aproveitar foram o Alentejo e o Douro, tendo este acabado por plantar de mais, vendo-se agora a braços com um excesso de produção – terá que haver uma selecção, ficando a melhor qualidade.

O resto do país aproveitou mal: continua a existir um grande número de vinhas muito pequenas, impossíveis de trabalhar com maquinaria – essas estão condenadas a prazo. Assim não é possível competir com grandes produtores de outros países, com extensas vinhas, em que o trabalho é mecanizado e a mão-de-obra muito reduzida.

Os produtores que aproveitaram estas oportunidades, estão já a lançar-se na internacionalização.

Dirigir: Será que estão criadas condições para potenciar o sector, ou ainda se fazem sentir muitos entraves?

Fernando Amaral Gomes – A vinha e o vinho têm constituído património agrícola que durante séculos deu trabalho e riqueza ao povo português. Pela nossa situação excêntrica no velho Continente, procurámos mercados no ex-ultramar, tendo no vinho faltado estímulos de competição com outros países.

A partir da adesão à CEE, o Conselho definiu a Organização Comum de Mercado Vitivinícola, pelo que Portugal sentiu a necessidade de reestruturar vinhedos e melhorar as vinificações para fazer face ao confronto no Mercado Europeu. E, diga-se de passagem, que algumas regiões o conseguiram e alguns produtores engarrafadores privilegiaram o nosso país com excelentes vinhos.



Foram, porém, criadas todas as condições para potenciar o sector?

Eu poderia responder-lhe com outra pergunta: alguma vez o foram?

Julgo que muito há ainda a fazer, por culpa de todos nós, e por: falta de aposta do governo na vitivinicultura desde a adesão à Comunidade, ausência de planificação e, falta de confiança por parte do próprio sector.

É do conhecimento geral que a pobreza da nossa agricultura face a outros países induziu ao conceito de que Portugal não podia ser um país agrícola! Então, o que é ou pode ser? Industrial? Piscatório? Turístico?

O nosso principal problema é querer competir em quantidade com países de superior riqueza e evolução. Há ainda um grande atraso ao nível da formação e informação adequadas, e mesmo no que respeita a um associativismo dinâmico, formado por pequenas empresas – como se ser apenas associado fizesse o associativismo.

O número de trabalhadores agrícolas, infelizmente, tem vindo a baixar, não para rentabilizar as empresas mas por abandono de terras, o que conduziu à perda do valor acrescentado bruto. Algumas estruturas governamentais foram-se dando conta do risco e procuraram minorar algum atraso de desenvolvimento, porque acreditaram na especificidade da vitivinicultura. Aliás, somos um país de pequenas e médias empresas, tal como a França, país vitivinícola por excelência, cuja estrutura empresarial tem também uma componente muito forte de pequenas e médias empresas.

Talvez por esta consciencialização se procurasse dar vida ao projecto vitivinícola, começando o Estado a responsabilizar o sector privado para que actuasse em conformidade com soluções adequadas à Comunidade, mas nem sempre escutando este sector, de forma a que as posições em Bruxelas fossem mais consentâneas com o interesse do Sector do Vinho, dando crédito a uma frase nem sempre seguida: menos Estado e melhor Estado.

Por tudo isto, atrevo-me a afirmar que não precisamos só de subsídios, mas de mais condições de defesa e apoio em Bruxelas e de uma maior participação do sector, de uma fiscalização eficiente e ética, na defesa da qualidade que permita valorizar a economia.

Vasco Avillez – Os maiores entraves que subsistem são a falta de mecanização e qualidade – esta tem que ser apurada, de uma maneira geral e em particular relativamente aos nossos vinhos de qualidade única.

Um entrave fundamental: o *marketing* não funciona bem em Portugal.

Como se sabe, o que compra primeiro são os olhos. A opção pelos vinhos que se adquirem, não se baseia só nas marcas mas, e sobretudo, no impacto que a embalagem provoca e que conduz à compra.

Hoje, o consumidor tem um padrão superior de gosto e sensibilidade estética, que é preciso nunca descurar se queremos vencer os mercados.

A standardização dos produtos também é fundamental: o consumidor saber que o produto que compra é sempre igual – dada marca, de dado ano – seja aqui ou noutro local.

A qualidade, o *marketing*, o serviço pós-venda são factores importantíssimos. Actualmente, começa-se já a recorrer com sucesso a consultores nestas áreas, que ajudem as pequenas empresas a contemplar, no seu processo de produção e comercialização, estas componentes.

Há exemplos concretos disso que posso citar: A Adega Cooperativa de Pegões tem dois consultores, um para a produção e outro para o *marketing* – é notória a diferença, relativamente ao passado e aos produtos das outras adegas cooperativas. É preciso recorrer a quem sabe.

Dirigir: Pode o vinho ser rebocador de outros produtos ou potenciador de outras actividades?

Fernando Amaral Gomes – É claro que o vinho pode bem ser veículo de outros produtos, como uvas de mesa, passas de uvas, sumos de uvas. É possível também melhorar a exportação de rolhas de cortiça fomentando a plantação de sobreiros, incrementar a fabricação de garrafas e trabalho tipográfico, incentivando estas indústrias a serem criativas e inovadoras.

Vasco Avillez – Sim, o vinho pode ser rebocador de outros produtos e potenciador de outras actividades, no fundo, do Turismo, no sentido amplo. Este é um sector que Portugal não pode perder. Temos qualificações importantes para ele: naturais, mas, e sobretudo, as pessoas. Somos um povo único para ser receptor de Turismo.

O vinho pode ser rebocador, mas também rebocado. Ele pode constituir-se o veículo para divulgar a nossa cozinha, que é ótima, que utiliza elementos que estão hoje a ser



FOTO: JORGE BARROS

procurados – o uso do alho e do azeite, abandonados pelo mundo ocidental há 25 anos, voltam a ser apreciados. Por exemplo, descobriu-se que as sardinhas são uma boa forma de combate ao colesterol, tão na preocupação das pessoas.

O complemento natural da culinária, da nossa comida regional, é o vinho. A sabedoria popular, ao longo da história, conduziu à produção de vinhos característicos para combinarem com pratos específicos. Isto, e tudo o que podemos experimentar e propor de novo, pode ser um motor para a indústria agro-alimentar portuguesa.

Neste sentido, há projectos muito interessantes que estão a ser levados a cabo.

Com o apoio da CE, as várias regiões vinícolas podem criar centros para a promoção dos seus produtos, o que inclui não só o vinho, mas a cozinha regional, as artes, o artesanato, enfim, tudo o que o turismo possa contemplar, por forma a que quem nos visita possa ficar a conhecer o

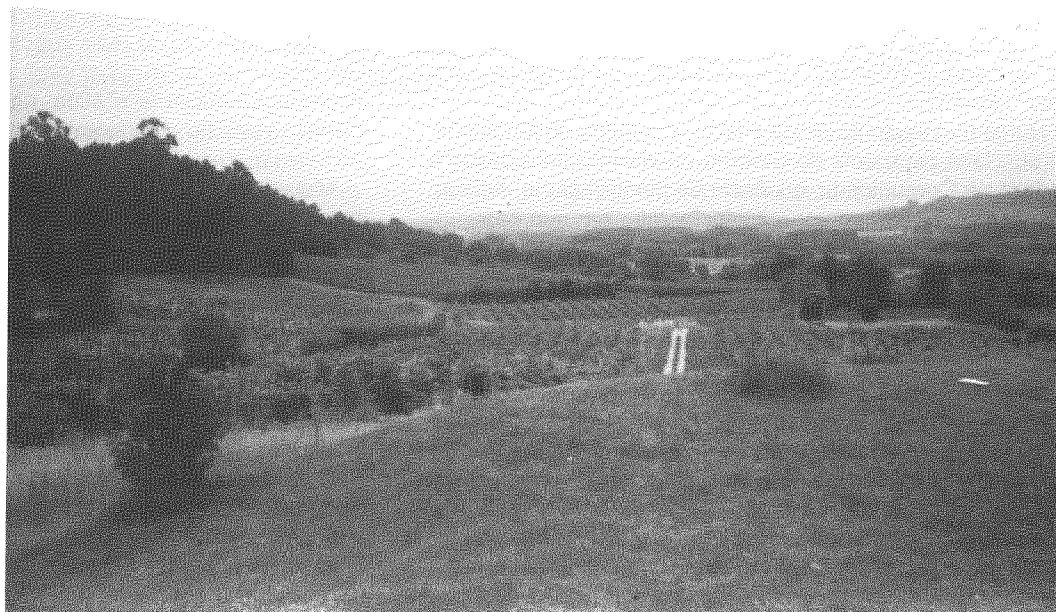


FOTO: JORGE BARROS

que caracteriza as nossas regiões. É uma forma eficaz de promoção.

Na região da península de Setúbal, em que a Internacional Vinhos se insere, já apresentámos à CE um projecto, mas um projecto de alto nível. Se for aprovado, como esperamos, planeamos comprar a Quinta da Bacalhoa e no Palácio implementar o centro, da região de Setúbal – que será dinamizado, em termos culturais, criando assim um espaço de grande qualidade e importância.

Dirigir: A competitividade das empresas do sector passa pela sua dimensão ou, pelo contrário, este factor não é relevante? Serão mais determinantes outros factores, como a mão-de-obra, a capacidade de gestão, a qualidade?

Fernando Amaral Gomes – Há um aspecto que não quero deixar de referir: a luta anti-alcoólica, que ninguém reprova, não pode ser feita à custa do vinho, deixando impunes produtos bem mais alcoólicos e sem o valor que o vinho tem na saúde, desde que bebido moderada e regularmente. Mau serviço prestado ao país e ao Sector.

A grande produção de vinhos na Europa, nem sempre de qualidade, conduziu a 38 milhões de hectolitros de excedentes. Este facto tem criado dificuldades ao nosso país.

As medidas tomadas pela Comissão tendentes a minorar estes excedentes não têm, apesar de tudo, sido gravosas para Portugal, porque as produções nacionais têm sido baixas. Mesmo assim, a baixa real dos preços do vinho inferiores aos custos de produção tem conduzido à comercialização de menor qualidade e ao abandono de muitos vinhedos, que no nosso entender pode ter repercussões graves. Até porque outros países, de outros continentes, estão a aumentar as suas áreas de vinhas e o GATT que ainda não abrange os vinhos, pode vir a incluí-los na sua agenda.

Daí que não me preocupe a cota de produção atribuída a Portugal de 8 370 000 hectolitros (dentro dos valores médios dos últimos anos), mas sim o arranque ou o abandono. A propósito, entendo ser urgente dar resposta à preocupação dos viticultores quanto ao regulamento relativo aos Direitos de Replantação de áreas vitícolas que ainda não temos, mas que já foi legitimado pela CEE em Novembro de 1990. Os viticultores portugueses têm o direito de ser senhores do património de replantação.

Mas voltando ao assunto dos excedentes, parece-nos que a solução não será a de facilitar a chaptalização (sem o sentido de vinho a martelo, vinho que deve ser combatido e perseguido com altas coimas), mas a de permitir a sua utilização com limites rígidos, assim como o uso de mostos concentrados regionais e não de outros países. A medida correcta e isenta constará na limitação de produções por hectare em toda a Europa.

Quem comercializa os vinhos a granel da Comunidade, mais competitivos em preço do que os nossos do mesmo

nível, deverá pôr nos rótulos: "vinho proveniente de país da Comunidade", não comprometendo, assim, a imagem do vinho português ao nível da qualidade.

Estamos certos que a legalidade de procedimentos permite o lucro justo. Neste aspecto, creio que a competitividade das empresas não depende da sua dimensão. É evidente que existe uma correlação entre a grandeza da empresa e o tipo de vinhos que vende e, naturalmente, mercados específicos que não devem ser invadidos por quem não está preparado. São regras que funcionam como normas de compensação.

Na generalidade, as empresas dependem da sua capacidade de gestão, do mercado a que se dedicam e da qualidade dos produtos. Não fora assim e seria difícil de explicar que 85 por cento das empresas da Europa e da América, sejam pequenas e médias empresas com um a dez empregados.

Vasco Avillez – A dimensão da empresa é rele-

vante, sem dúvida, para fazer face aos mercados. Nós produzimos, fazemos o *marketing*, mas, se não temos canais de comercialização, é impossível sobreviver.

A nossa empresa, por exemplo, porque é uma multinacional, permite-nos chegar a muitos e diversos mercados, ter acesso a contactos que de outra forma seriam praticamente impossíveis.

A maior parte das Adeegas Cooperativas, em que o factor dimensão está presente, não estão preparadas para fazer face às exigências que a comercialização, hoje em dia, impõe.

Por exemplo, em algumas, não há ninguém que saiba línguas. Quando recebem um fax em inglês ou francês, não o sabem ler – não se operou a adaptação.

As pequenas empresas, neste contexto, têm que se associar, de uma forma participativa, criando condições de corresponder às exigências imensas que se colocam. A velha forma de estar, individualista e avessa ao associativismo, não vai permitir a sobrevivência.

Dirigir: Segundo M. Porter, os países desenvolvem vantagens sustentadas não em indústrias genericamente definidas mas sim em segmentos/produtos específicos. Esta ideia deve ou não ser desenvolvida em torno da produção vinícola, e de que forma?

Fernando Amaral Gomes – A ideia de Porter é certamente correcta. No sector da Vinha e do Vinho, as suas opiniões vieram reforçar as que tínhamos e que uma certa descrença ou inépcia prejudicava. Foi como que um catalisador a reforçar o desenvolvimento proposto pela União Europeia.

Portugal tem natural apetência, clima e terrenos, para fazer bons vinhos. Neste contexto, e pelo conhecimento das realidades que não pode faltar aos vitivinicultores, há que dar especificidade às suas regiões e áreas vitícolas, de forma a criar produtos de qualidade e diferenciados.

O apoio mútuo do comércio e da produção é mais importante que os subsídios, porque torna rentável o sector, valorizando a economia do produtor, fazendo crescer a comercialização, e dando prazer ao consumidor pela qualidade. O nosso negócio não pode ser só números, até porque o produto que engarrafamos é natural e vivo, no verdadeiro sentido da palavra, visto que, como sabemos, envelhece na garrafa, durante cinco, dez, quinze ou vinte anos.

Na minha opinião, é pois possível vender nos diferentes espaços do Mercado Europeu bem como noutros países da América do Norte ou América do Sul. Potencialmente, temos o mercado de Angola e Moçambique, agora em quebra, mas que devemos recuperar através da qualidade dos nossos vinhos. Mas outros há, como o da China, cujo futuro se acredita promissor.

Vasco Avillez – Durante anos tentou-se colocar no mercado externo o vinho da região do Dão. Esta tentativa não teve sucesso, pois é um vinho que não se ajusta ao gosto europeu.

A partir de 1988/90, criadas as regiões vinícolas, sobressaíram, com muito sucesso no mercado interno e também externo, algumas regiões, em particular, as do Alentejo e da Bairrada. São vinhos considerados mais europeus.

Estão a ser criadas comissões para avaliar e julgar a qualidade dos vinhos. São comissões ou comités interprofissionais que integram pessoas do comércio, *marketing*, vendas, técnicos de enologia e vitícolas. Os vinhos só têm direito a receber a demarcação se apresentam qualidade, boa apresentação e provas dadas.

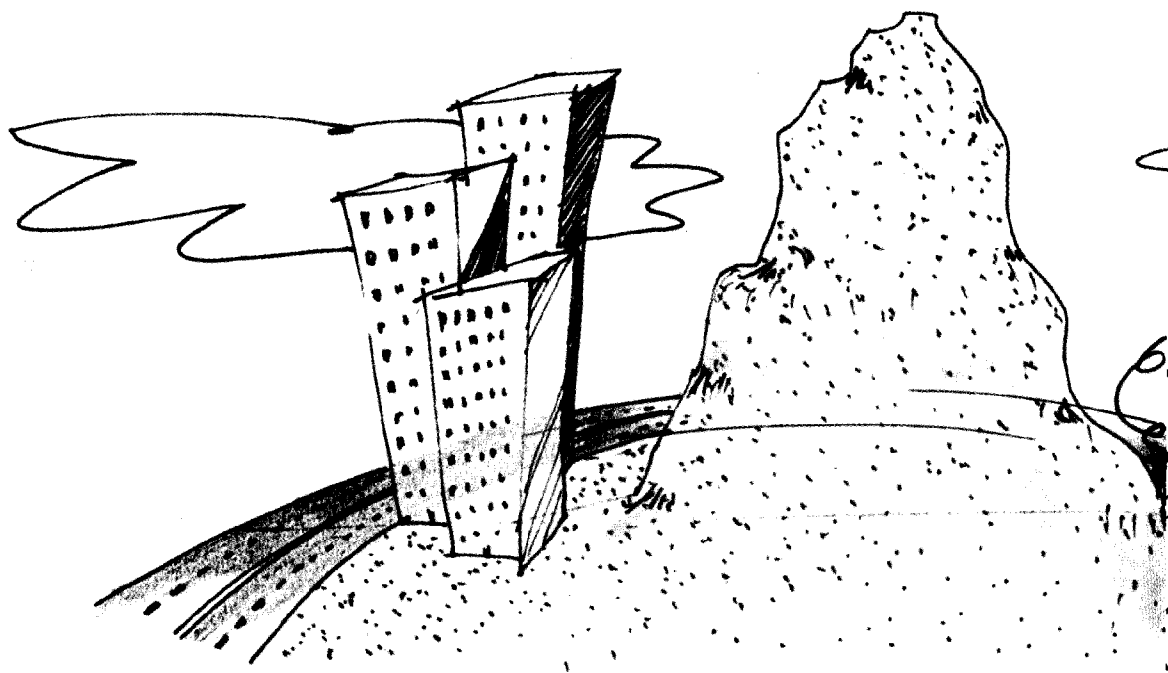
As comissões regionais vão contribuir para o apuramento da qualidade dos vinhos e para a sua promoção, em particular de pequenas produções, de grande qualidade que surgem aqui e ali. Servem também para veicular a informação, hoje indispensável, fazendo-a chegar ao maior número de interessados.

É interessante lembrar que os primeiros prémios de melhor vinho português têm sido atribuídos a pequenos produtores que, embora pequenos, trabalham já em conformidade com as exigências comunitárias. Foram estas comissões que lhes permitiram o acesso aos concursos e os apoios necessários. São estes vinhos que terão a possibilidade de penetrar, com sucesso, nos mercados externos. Têm já ganho concursos internacionais, nomeadamente em Inglaterra, prémios cobiçados por vinhos Australianos, Italianos e outros. São prémios dados à relação qualidade-preço.

E isto faz toda a diferença!

* Coordenadora da Revista *Dirigir*.

Colaboração de Dr. Alberto Medeiros de Oliveira, Sociólogo.



Formação à d

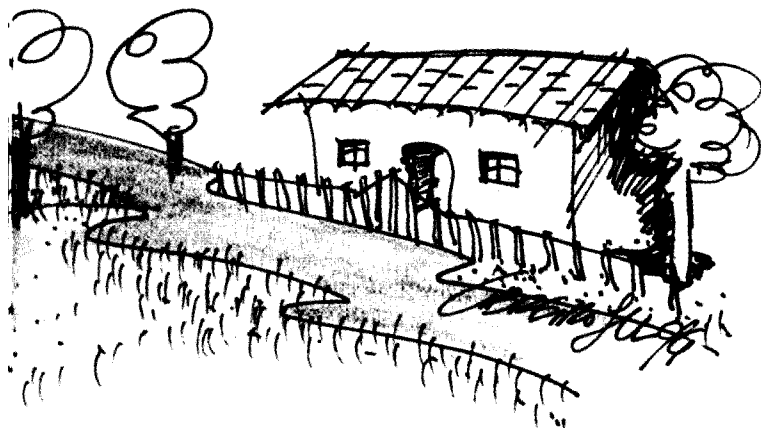
Uma aposta d

***Num tempo de aceleradas mudanças não é crível
que se possa, com recurso apenas
à formação presencial, responder a tempo,
a custos aceitáveis, com qualidade e eficiência,
às necessidades de permanente actualização
dos profissionais no activo.
A formação à distância terá, naturalmente,
um importante papel a desempenhar***

O que é formação à distância?

A expressão formação à distância começa a ser-nos familiar. De um modo geral, tem vindo a ser introduzida nas definições de políticas educativas e de formação profissional de organismos comunitários, no próprio Tratado de Maastricht, e em entrevistas de personalidades suficientemente conhecidas e credíveis nos meios relacionados com a educação e formação.

Pese embora esta aparente generalização do conhecimento do conceito, nem todas as pessoas que a ele se referem sabem dizer exactamente o que é, ou têm dele um conhecimento profundo e rigoroso.



istância e futuro

Importa, então, definir com algum rigor o que se entende por formação à distância.

Diz-se que se está numa situação de formação à distância quando quem aprende está isolado de quem ensina, não está sujeito a um horário rígido de actividade de formação e processa a sua aprendizagem através de materiais fornecidos por uma instituição de formação e especialmente produzidos para esse fim.

Naturalmente, nesta definição não se englobam os auto-didactas, ou outro tipo de situações de auto-aprendizagem, onde não existe qualquer controlo, nem sobre as aprendizagens, nem sobre os materiais de ensino.

A formação à distância é um tipo de formação estrutura-

da, atendendo a objectivos muito específicos, que tem em conta as características muito particulares de quem aprende, e que cada vez mais permite que os canais de comunicação entre formandos e instituições de difusão de ensino sejam os mais variados e eficazes.

O que se pode aprender com a formação à distância?

É vulgar ouvir dizer que a formação à distância é especialmente adequada para conteúdos de carácter teórico e humanista, onde as componentes comportamentais ou psicomotoras não desempenhem papel relevante.

De facto, esta ideia tem vindo a esbater-se, dando lugar a situações comprovadas de utilização da formação à distância em áreas onde a manipulação de equipamentos e aquisição de competências psicomotoras têm um peso apreciável no desenvolvimento curricular da própria formação. Naturalmente, as estratégias de desenvolvimento da formação têm de ser diferentes das necessárias aos cursos exclusivamente teóricos.

Quer isto dizer que o desenho da formação à distância tem de ter em conta os contextos de utilização e utiliza muito frequentemente regimes mistos. Parte da formação é feita em regime de formação à distância, sendo a outra parte feita em regime presencial. Não é pelo facto de se introduzirem momentos de formação presencial que os cursos perdem as suas características de distância. Haverá com certeza condicionalismos resultantes do hibridismo a que se chega.

Partindo dos pressupostos expressos, não é arriscado dizer que quase tudo que não envolva iniciação a destrezas manuais e aprendizagem inicial de línguas se pode aprender neste tipo de regime, embora esta afirmação seja muito redutora.

Existe um factor que é fundamental na determinação dos conteúdos de ensino – a motivação de quem aprende. Conhecem-se casos com sucesso de indivíduos que aprenderam línguas estrangeiras à custa exclusiva da formação à distância, ou se tornaram desenhadores de construção civil pela mesma via.

Onde é que o formando aprende?

É natural que, quando se fala em formação à distância se pensa de imediato no formando que estuda na sua residência. É lógica esta associação, até pela conotação que invariavelmente se faz com os primeiros cursos deste género e que, de um modo geral, se designavam por cursos de ensino por correspondência. No entanto, são cada vez mais variados os locais onde a aprendizagem se efectua.

Um dos locais privilegiados de formação é o local de tra-

balho. De facto, as evoluções tecnológicas são de tal forma rápidas, e necessitam de adaptações a equipamentos e métodos, que parece ser conveniente que a formação se faça nos locais onde tais tecnologias existam. Daí que as empresas tenham toda a vantagem em que os seus trabalhadores efectuem a formação adequada e de forma eficaz no seu próprio local de trabalho, sem que isso constitua um encargo incomportável.

Por outro lado, as tecnologias da formação e os suportes que servem de veículo à informação têm variado com muita rapidez. O formando pode ter acesso à informação pelos mais variados meios: livro, vídeo, áudio, programas em disquete de computador pessoal, CD-ROM, CD-I, linguagens de autor. Deste modo é, com certeza incomportável que, para ter acesso a esses documentos, o formando tenha de dispor em sua casa de todos os equipamentos de leitura. Neste caso, é de importância fundamental o papel das bibliotecas ou mediatecas públicas, onde os formandos por um lado se podem apoiar tecnologicamente e, por outro, encontrar colegas de estudo com os quais possam trocar impressões, criando-se assim de maneira informal "círculos de estudo".

Que materiais é que utiliza o ensino à distância?

Neste capítulo podemos dizer que todos os meios são úteis, desde que sejam os mais adequados.

Se no início o papel era preponderante e toda a informação se veiculava através dele, hoje tal afirmação já não é verdadeira. De facto, começa a generalizar-se a utilização de ensino à distância utilizando uma estratégia multimediática, isto é, a constituição de *packages* de formação em que os conteúdos são veiculados para os formandos em diferentes suportes. É vulgar encontrar *packages* em que, conjuntamente com um livro, se envia uma videocassete e uma disquete de computador. Verifica-se que o suporte papel ainda é o mais utilizado, embora seja cada vez mais complementado com outros meios. É por esta

riqueza multimediática por um lado, e um desenho cuidado da estratégia de formação por outro, que passa o sucesso destes regimes de formação.

De facto, os materiais existentes no mercado e disponibilizados para a formação à distância desempenham um papel importantíssimo para o êxito da intervenção formativa.

Esta premissa significa que é nos materiais que se devem concentrar grande parte dos investimentos. A forma como os cursos, e particularmente os materiais, são concebidos desempenha um papel extremamente relevante nos factores motivacionais dos formandos. A qualidade dos produtos mediáticos é o primeiro sinal da qualidade da formação. Naturalmente que não será o único. De facto, existem outras funcionalidades importantes na formação à distância que condicionam o resultado da formação, caso não se verifique o seu bom funcionamento. Mas é de facto inegável que a qualidade dos materiais de ensino é determinante para o sucesso das aprendizagens.

Como é que os formandos tiram as dúvidas?

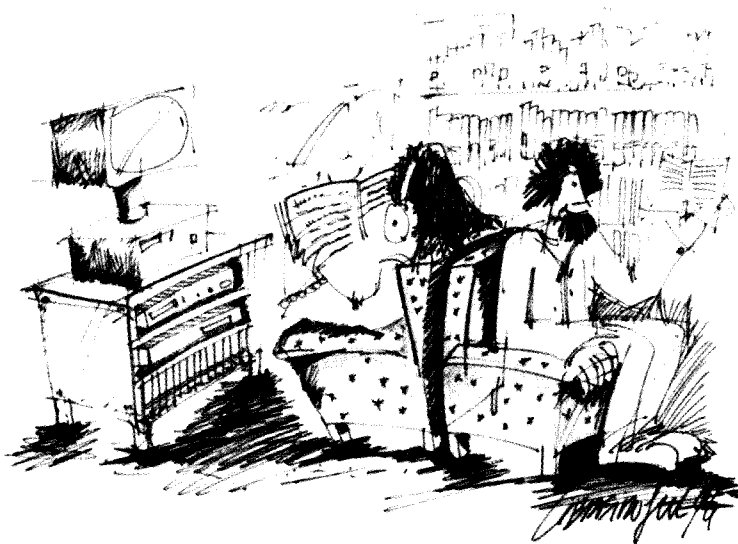
Num sistema de formação à distância, pela sua própria definição, o formando e os formadores estão fisicamente separados. Logo, todo o processo interactivo e social que tende a rendibilizar o acto formativo não existe.

É então necessário criar mecanismos necessários à supressão de tais dificuldades.

Como já se referiu, uma das formas de atenuar o isolamento dos formandos é o de prever a existência de sessões presenciais, estrategicamente espaçadas, de forma a que os formandos não só resolvam as suas dúvidas, mas possam também quebrar a sensação de solidão que por vezes assola os estudantes de ensino a distância.

Como é natural, neste regime de formação, instituiu-se e fomentou-se, desde sempre, a comunicação entre for-

mandos e instituição de ensino. Os sistemas postais tradicionais foram muito utilizados durante bastante tempo.



Alguns estudos efectuados por Holmberg (1977), permitiram que este tipo de comunicação, quando se tratava da resolução de dúvidas, deixava de ser eficaz se a resposta a uma determinada questão ultrapassava os 8 a 10 dias.

A evolução tecnológica, e a melhoria das condições de vida das pessoas, trivializou algumas tecnologias de comunicação, nomeadamente o telefone e o fax. Estes equipamentos constituíram um contributo fundamental para o ensino à distância, permitindo diminuir de forma drástica os tempos de resposta dos sistemas, e aumentando naturalmente a eficácia da aprendizagem dos formandos.

Mais recentemente, as tecnologias baseadas na informática e nas telecomunicações contribuíram para o mundo da formação à distância, com complementos poderosos e eficazes, quando utilizados com a devida adequação. Referimo-nos particularmente ao correio electrónico, à audio-conferência e à vídeo-conferência.

A judiciosa utilização das tecnologias da comunicação e informação disponíveis vem possibilitar a utilização de novas estratégias de ensino e novos modelos de formação baseados nas capacidades de interacção rápida e fácil entre o formando e os tutores sediados nas instituições de formação.

Como se faz a avaliação?

Como todos os sistemas de formação que exigem certificação, há que pensar em esquemas de avaliação das aprendizagens. De facto, o processo de avaliação em regimes de aprendizagem à distância não pode contar com a avaliação efectiva que o formador pode realizar de uma maneira informal quando o ensino se processa em regime presencial. Há então que criar mecanismos que permitam que o aluno seja efectivamente avaliado, de uma forma justa e objectiva.

Para que isso aconteça, é necessário, em primeiro lugar, que os momentos de avaliação formativa, isto é, momentos onde o aluno possa, sem pressões de classificação, testar a sua própria aprendizagem, se repitam várias vezes ao longo do ano. São assim elaborados testes formativos que, enviados pelas instituições de formação aos alunos, e por estes devolvidos devidamente preenchidos e resolvidos, são alvo de uma correcção individual ou do envio generalizado das soluções a todos os estudantes. Complementarmente, é estimulado o contacto entre os estudantes e os seus tutores, de modo a que as dificuldades de aprendizagem ainda existentes sejam superadas.



É óbvio que, para que um processo de avaliação formativa seja eficaz, é preciso que o estudante saiba com muito rigor o que lhe é

pedido em termos de objectivos. Por isso, é perfeitamente compreensível que os manuais de formação à distância se ocupem com algum cuidado da definição dos objectivos a atingir pelo formando, de modo que estes conheçam exactamente o que se propõe que ele aprenda num determinado domínio.

Fica assim preparado o espaço de intervenção da avaliação sumativa, de um modo geral feita em sessões presenciais, tal como nos sistemas clássicos. Introduce-se deste modo um factor de credibilidade, podendo assim comparar formações com o mesmo perfil, sejam estas ministradas em regime presencial ou em regime de ensino à distância.

Com a generalização da utilização das tecnologias da informação, afigura-se possível que a própria avaliação (qualquer que seja o seu tipo) se possa fazer por via telemática, salvaguardando-se de algum modo, e quando for caso disso, questões que tenham a ver com a confidencialidade das provas.

O papel do formador

O formador, nos regimes de ensino à distância, assume um papel relativamente diferente daquele que lhe está destinado nos regimes presenciais. No entanto, e apesar de tudo, o fulcro de toda a sua actividade deve continuar a ser o aluno e a sua aprendizagem.

De facto, apresentam-se duas grandes áreas de intervenção do formador neste tipo de regimes: o de conceceptor de materiais de formação ou o de tutor da aprendizagem à distância.

Um e outro devem conhecer bastante bem o público com que estão a trabalhar, devendo o primeiro ter competências muito específicas nos domínios da comunicação e da mediatização⁽¹⁾ das mensagens. Por outro lado, a competência científica e a capacidade criativa devem ser características comuns a estes dois tipos de profissionais.

Ao tutor, particularmente, compete o acompanhamento da evolução do formando, auxiliando-o nas suas dúvidas, aconselhando bibliografia complementar e criando sempre que necessário as condições de motivação adequadas ao prosseguimento das aprendizagens.

Conclusão

Fazer formação à distância, não sendo naturalmente uma inovação, já que ela de facto existe há cerca de século, apresenta todos os dias aspectos que pela sua especificidade podem dar a esta metodologia características muito particulares e adaptadas à formação de profissionais de áreas muito diferentes.

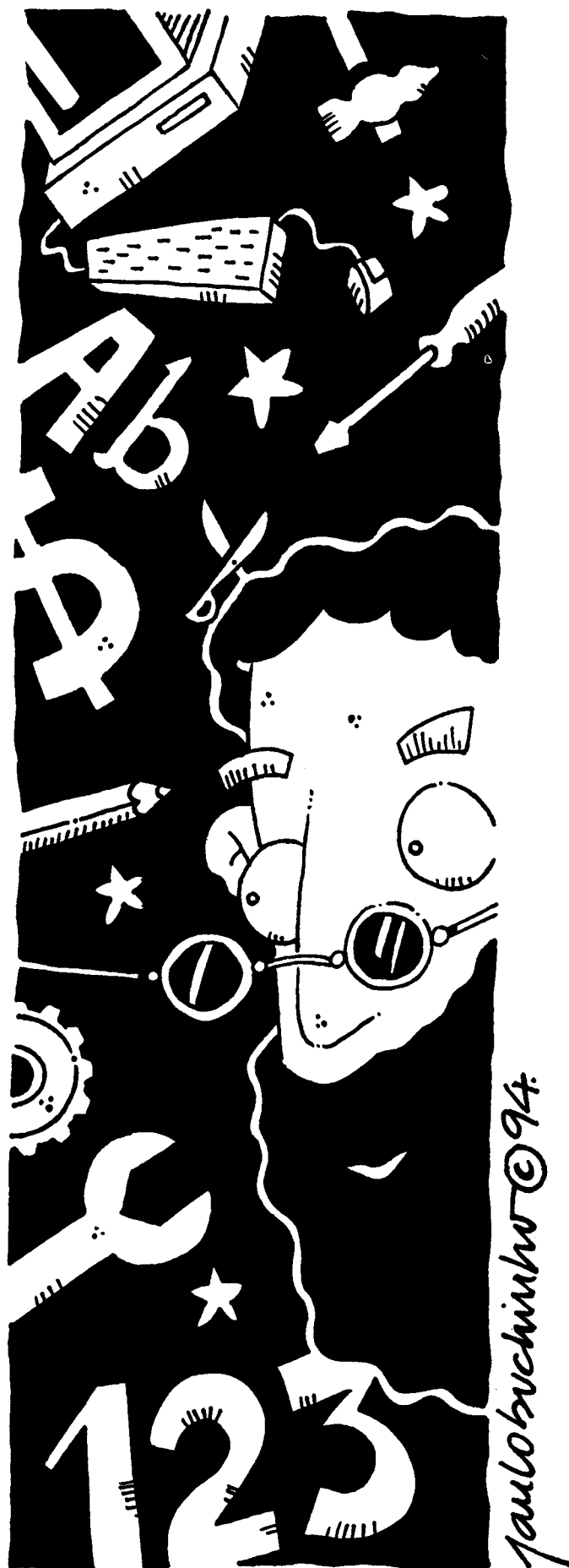
A sua aplicação e utilização não se pode fazer de forma indiscriminada nem descurando uma preparação prévia bastante cuidada e por vezes morosa. Não é só a concepção e produção do currículo ou dos materiais que está em causa, mas todo o funcionamento de um sistema integrado de apoio à formação que deve preocupar os seus promotores.

É convicção genericamente aceite por muitos especialistas de formação que os regimes de ensino à distância vão cada vez mais assumir um papel de complementaridade dos regimes presenciais, tornando-se mesmo preponderantes para a formação de aperfeiçoamento ou reconversão de competências profissionais.

Num tempo de aceleradas mudanças, não é crível que existam instituições de formação em regime presencial capazes de, por si próprias, responder a tempo, a custos aceitáveis, com qualidade e eficiência, aos desafios colocados pela necessidade da constante actualização profissional dos profissionais no activo. A formação à distância terá naturalmente um papel a desempenhar.

⁽¹⁾ Entende-se por mediatização o processo de adaptação do conteúdo de uma determinada mensagem a uma linguagem específica do *medium* que a vai transmitir.

* Engenheiro.



REFLECTINDO SOBRE A FORMAÇÃO

Os subsídios desempenham, muitas vezes, uma acção negativa:

a carga de dependência que contêm e as incertezas que geram, dão lugar à desmotivação.

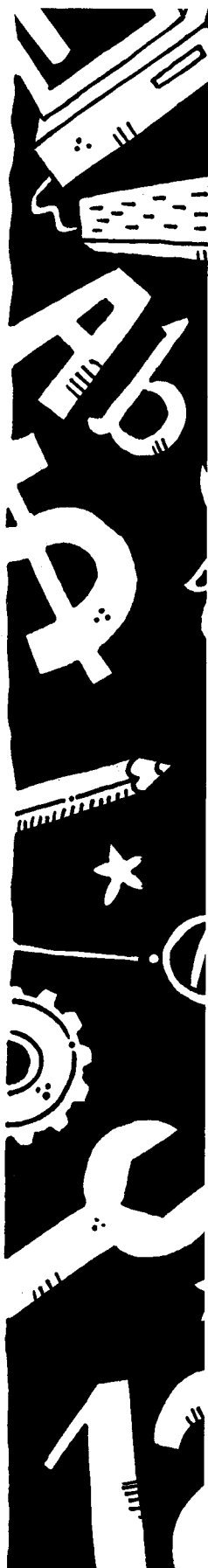
Uma forma mais nobre de subsídio, considera o autor, é a formação profissional.

A FORMAÇÃO E A ECONOMIA

Em todos os sistemas de economia, qualquer alteração conduz a mutações em que o sector da mão-de-obra é quase sempre o mais atingido e penalizado.

O crescimento do desemprego tem vindo a preocupar governantes e forças sociais a tal ponto que só o problema da Paz tem sido considerado ao mesmo nível.

DIRIGIR



Ora, para restabelecer o equilíbrio, estão a ser adoptadas políticas de emprego e formação profissional de combate a este momentoso problema.

A mundialização da economia tem vindo a forçar os governantes a tomarem medidas mais gerais que, embora respeitando a especificidade de cada povo ou região, sejam aceites universalmente.

Assim, vem sendo apontada a formação como medida certa e veículo que pode levar a humanidade ao êxito e ao sucesso, facilitando o aproveitamento dos recursos humanos, restabelecendo a confiança e facilitando o investimento.

A empresa é o lugar certo onde esse fenómeno se poderá realizar, dando-nos a todo o momento o retorno das mutações do mercado de emprego e bem assim dos reatamentos a fazer pontualmente.

Seja como for, **o êxito da formação depende da observância dos seguintes pontos:**

- Levantamento exaustivo das necessidades de formação.
- Rigor na observação da autonomia financeira da empresa candidata.
- Exigência de condições materiais e humanas para que a formação se desenvolva.
- Prioridade da formação dos activos, nomeadamente dos grupos etários mais elevados.
- Formação de grupos desempregados de longa e média duração, integrando-os nas empresas candidatas antes do início do curso.
- Formação de desempregados e grupos mais desfavorecidos – deficientes e ex-reclusos, toxicodependentes e outros – integrando-os nas empresas candidatas antes do início do curso.
- Formação de candidatos à procura do primeiro emprego que, antes do início do curso, serão integrados nos quadros das empresas interessadas, com direitos e deveres como os demais trabalhadores.

- Observância de um conteúdo programático que se ajuste à actividade em causa.
- Formação de turmas em número e homogeneidade considerados aceitáveis.
- Formadores com perfil adequado aos vários módulos a desenvolver.
- Observância do gestor da formação bem como do apoio técnico e administrativo.
- Observância do material didáctico e pedagógico a utilizar, bem como do local onde a formação se desenvolva.
- Observância dos equipamentos com que o formando vai trabalhar após o fim do curso.
- Integração plena dos aprovados nos quadros efectivos das empresas.

A FORMAÇÃO – MUDANÇA DE MENTALIDADES

A formação é, antes de mais, a transformação do Homem em todo o seu ser.

Seguindo um pouco a Lei de Lavoisier, poderíamos concluir que a mão-de-obra que temos é o que é, apenas necessitando de ser formada e informada, alterando o seu comportamento. Neste caso, "nada se cria".

Para que nada se perca será necessário adoptar políticas de formação profissional eficazes no aproveitamento integral dos recursos humanos existentes.

Para que tudo se transforme não basta apenas saber, nem saber fazer, mas saber ser, saber estar, alterando permanentemente a mentalidade em relação a um dado concreto. É pois necessário e urgente que haja uma permanente formação e informação de modo a motivar toda a mão-de-obra, tendo em conta a quantidade e qualidade do produto.

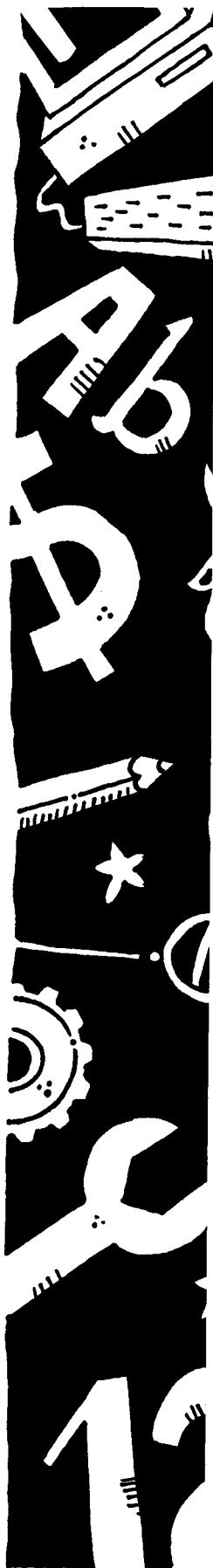
Se é verdade que o Homem é um produto do meio, é também verdade que o meio é um produto do Homem. E sabemos de que modo a Natureza – o meio – tem sofrido a agressão do Homem por este estar mal formado e informado. É perfeitamente possível melhorar o meio se alterarmos o comportamento do Homem. É, afinal, como afirmava Heródoto: "Basta ouvir a Natureza e escrever o que ela nos ditar."

É possível estabilizar o mercado de emprego adoptando medidas coerentes de formação profissional, que naturalmente terão reflexos de combate à inflação, favorecendo a confiança e motivando o investimento.

OS CUSTOS DA NÃO FORMAÇÃO

É aceite a nível mundial que os custos da não formação são de longe superiores aos custos da formação.

Não pode haver uma política eficaz de recursos humanos sem que se procure pôr em prática uma formação e informação permanentes, de modo a que se consiga rentabilizar os recursos existentes estabelecendo confiança entre



capital/trabalho, fazendo aumentar a quantidade e qualidade do produto e atingindo-se o bem-estar social.

Sabe-se perfeitamente que, por falta de formação, se perdem bens materiais e humanos que a todos pertencem e a todos custou edificar.

É internacionalmente aceite que "nenhum país consegue alcançar níveis de produtividade e de bem-estar social sem políticas adequadas de formação profissional."

NEM SÓ DE PÃO VIVE O HOMEM

Não basta conceder subsídios para que o Homem se sinta realizado. Aliás, por vezes os subsídios de desemprego, ou outros, funcionam de um modo negativo, como se a sociedade se procurasse desculpar com um subsídio face àqueles que em devido tempo deram o melhor do seu esforço para manter esta economia, esta sociedade, este país... Os subsídios revelam-se por vezes desmotivadores pela carga de dependência que contêm e incerteza que geram, aumentando os vícios, fomentando as distorções de que a sociedade já sofre.

A forma mais nobre de subsídio será a formação profissional, como forma de reanimar o mercado, repor a confiança naqueles que a perderam, actualizar, reconverter, qualificar, aperfeiçoar todos aqueles que ainda se sentem válidos para colaborar na construção de uma sociedade mais próspera e feliz. O Mundo é aquilo que nós individualmente formos. Cada trabalhador produz de acordo com a formação e motivação que tem.

GESTÃO DA FORMAÇÃO

A gestão da formação constitui a chave de todo este sistema. Tudo será melhor se se gerir melhor. Não é suficiente procurar, pela formação,

ocupar a mão-de-obra a aprender o que na prática de nada lhe servirá! Ocupar por ocupar corresponde à formação sem objectivos e é, portanto, um investimento não produtivo que o tempo se encarregará de reprovár.

Porque o Homem está em permanente evolução e é por certo diferente em todas as fases da vida (para melhor se evoluir, para pior se regredir), devemos ter em conta as suas mais elementares necessidades no domínio do saber e da sua aplicação prática na execução das tarefas, com autonomia e responsabilidade.

E porque pensamos que ninguém está formado e informado, mas que está em permanente busca da perfeição e saber, apresentam-se algumas **dialécticas noções de "gerir"**:

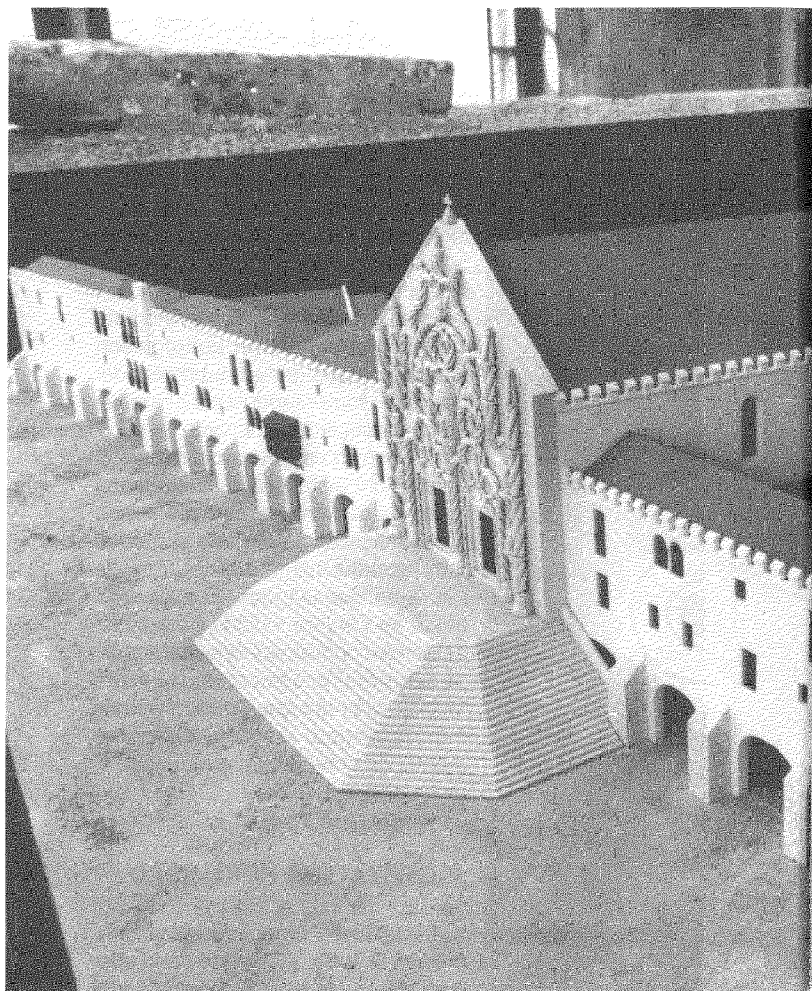
- Coordenar, levando todos os intervenientes do grupo, empresa ou sociedade, a colaborar na resolução do problema em causa.
- Motivar todo o interveniente aproveitando sempre algo do que disse ou faz. O erro é positivo se se aprender algo com ele e desde que não se repita.
- Fazer com que os objectivos sejam alcançados mediante negociação permanente de modo a que, para a negociação, não se arrebate um problema mas sim uma solução.
- Ser polémico e por essa via pôr todos os intervenientes a pensar e a procurar alcançar os objectivos propostos.
- Combate eterno à apatia, inércia, ao derrotismo e passividade.

Enfim, criar condições para que todos se sintam motivados a colaborar na construção de uma sociedade onde se deseje e valha a pena viver!...

*Técnico de Emprego; Assessor do IEFP.

HOSPITAL REAL DE Da ostentação da carida

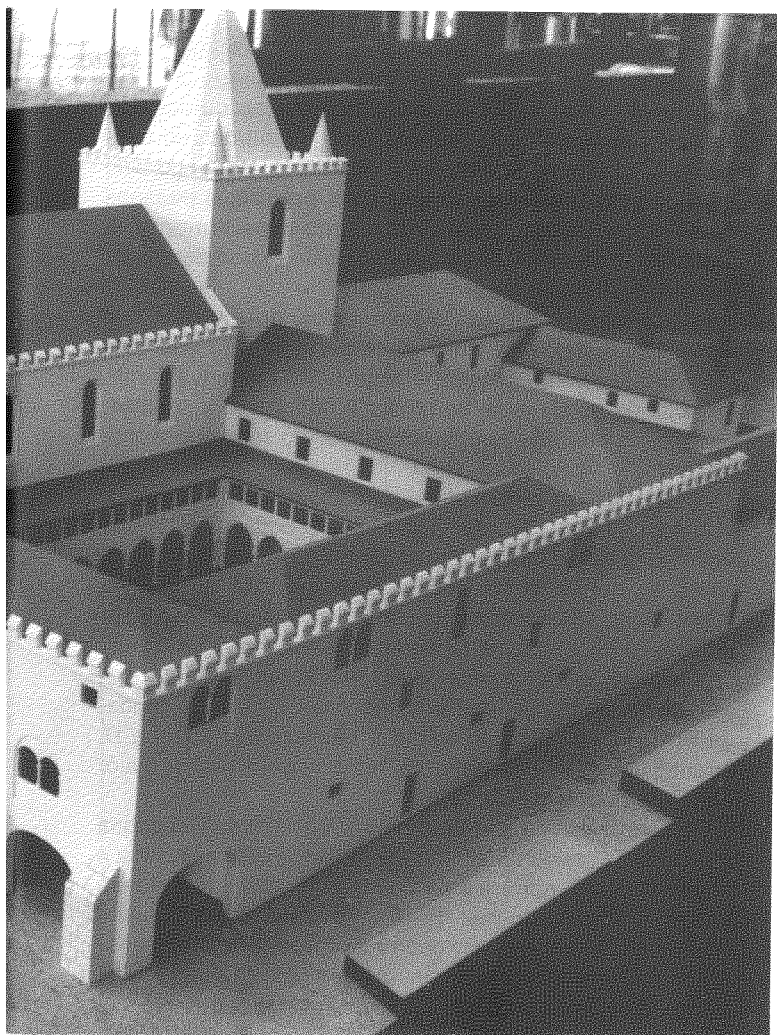
Convidamo-lo a conhecer um dos maiores estabelecimentos hospitalares da cristandade, da época dos Descobrimentos e cujo modelo de organização e funcionamento prefigura o do hospital dos nossos dias. Para depois, uma sugestão: vá visitá-lo ao Museu Nacional de Arqueologia, em "Lisboa Subterrânea", exposição patente no âmbito das comemorações de Lisboa 94, Capital Europeia da Cultura.



TODOS OS SANTOS

de ao génio organizativo

A quem um dia destes for ao Museu Nacional de Arqueologia visitar a exposição "Lisboa Subterrânea", depara-se-lhe uma magnífica maqueta do antigo Hospital Real de Todos os Santos (HRTS), um dos maiores estabelecimentos hospitalares da cristandade, na época dos Descobrimentos.



Maqueta de reconstituição do Hospital Real de Todos os Santos

O que salta logo à vista do visitante, é a sua arquitectura – a arquitectura monumental renascentista, reflectindo a ideia de magnificência do príncipe e da ostentação de caridade. Uma e outra só foram, de resto, possíveis graças à fabulosa acumulação de riquezas provenientes, nomeadamente, da exploração do ouro da Mina e do comércio da pimenta da Índia.

O que infelizmente não é explicado ao visitante é que, há 500 anos, o nosso país passava dos pequenos estabelecimentos assistenciais de meia dúzia de camas, para os grandes hospitais de 100 e mais camas, com um modelo de organização e funcionamento que, de certo modo, prefigurava já o do hospital moderno.

Etimologicamente, a palavra hospital vem do latim medieval *hospitale* (lugar onde se recebem pessoas que necessitam de cuidados, alojamento, hospedaria), do latim *hospitalis*, relativo a *hospites*, hóspedes ou convidados.

Na realidade, o que irá caracterizar o hospital moderno será sobretudo a **ruptura conceptual**, isto é, a evolução do conceito primordial de hospitalidade e caridade para com os pobres como irmãos de Cristo, para um outro conceito diametralmente oposto, de prestação técnica de cuidados de saúde.

Embora continuasse a ser o "hospital dos pobres", estava já presente no HRTS aquilo a que hoje chamaríamos uma **diferenciação hierárquica e funcional**. De facto, o novo hospital passava a ser dotado de órgãos de gestão, de apoio e direcção técnica, tendo à frente um provedor nomeado pela tutela régia.

Iniciada a sua construção em 1492, o hospital será concluído em 1504. Data deste ano o respectivo regimento ou estatuto⁽¹⁾, outorgado por D. Manuel I (1469-1521), como testamenteiro do fundador, o seu primo, cunhado e antecessor, D. João II (1455-1495).

Contrariamente ao seu congénere medieval, o hospital do século XVI e seguintes será fundamentalmente urbano. Por outro lado, com D. João II e D. Manuel I, o poder real vai ter um papel decisivo no movimento de **concentração** dos hospitais e demais estabelecimentos assistenciais até então existentes no país, calculando-se o seu número em cerca de 500, com 2500 camas, para uma população estimada em 1 milhão e meio.

"COUZA TAM GRANDE, E DE TÃO GRANDE MANEO"

O citado regimento é um documento de grande interesse para a história da administração de serviços de saúde, na medida em que nos permite ter hoje uma visão global da organização e do funcionamento do hospital renascentista.

É, além disso, a expressão mais acabada da vontade do poder político de intervenção no domínio da assistência, pondo em causa o papel (ideológico, político e administrativo) até então dominante da Igreja e procurando dar resposta às necessidades de uma população a quem, à peste endêmica, à subnutrição crônica e às guerras, se vêm pôr novos problemas de saúde como resultado do crescimento demográfico, do desenvolvimento urbano e das viagens marítimas.

Não se trata, em todo o caso, de um regulamento inteiramente original, tendo sido parcialmente inspirado nos estatutos dos hospitais italianos quatrocentistas.

Segundo a reconstituição feita por vários autores, de acordo com as indicações do próprio regimento bem como de diversos documentos literários e iconográficos da época que vai da sua construção ao terramoto de 1755, o HRTS tinha dois pisos, como de resto se pode observar na maqueta referida. A fachada principal, com cerca de 100 metros, estava voltada, a poente, para o Rossio. A meio, sobrelevada e com uma imponente escadaria de acesso, erigia-se a igreja, de fachada manuelina, ladeada de casas onde se alojavam o provedor e demais pessoal residente (cerca de meia centena de "oficiais"). No piso superior, três grandes enfermarias formavam uma cruz, dispostas em volta do altar-mor, e ocupavam o espaço que é hoje a Praça da Figueira e área circundante. Deste modo, os doentes podiam acompanhar os ofícios religiosos, nomeadamente as duas missas diárias obrigatórias, uma das quais pela alma do fundador.

No piso inferior ficavam a albergaria ou "casa dos pedintes andantes" e as demais dependências, incluindo a "casa dos expostos" (as crianças abandonadas da cidade, que até aos três anos eram entregues aos cuidados de amas), o refeitório, a farmácia, a casa da fazenda ou secretaria. No seu vasto logradouro encontravam-se as demais instalações e equipamentos de apoio necessários ao funcionamento do hospital: a cozinha e o forno, os lavadouros, as latrinas, as atafonas ou moinhos, o pombal, a capoeira, a casa da lenha, a horta e o cemitério. O hospital, cuja concepção arquitectónica se inspira ainda no modelo conventual, tinha dois claustros com poços de água potável.

Os doentes eram repartidos por secções em função da patologia e do sexo; das três grandes enfermarias, uma era destinada a mulheres e as outras duas a homens, sendo uma de medicina e a outra de cirurgia. O regulamento faz referência à "casa das boubas", uma unidade pioneira onde eram tratados os doentes com mal gálico (que englobava todas as doenças sexualmente transmissíveis, nomeadamente a sífilis, o "morbo serpentina").

Entre doentes, crianças, peregrinos, mendigos e pessoal residente, o HRTS teria inicialmente capacidade para alojar mais de 250 pessoas. Apesar dos sucessivos incêndios que o destruíram total ou parcialmente (em 1601, 1750 e 1755), foi-se entretanto expandindo, a ponto de ser referenciada, alguns anos antes ainda do terramoto, a existência de doze enfermarias, com cerca de 250 camas.

Como não podia deixar de ser, a fundação do hospital é sobretudo uma **pia causa**. "A superioridade e cura das couzas da Igreja" não podiam (nem deviam) ser esquecidas, depois do rei ter obtido a necessária (e morosa) autorização papal para que, na cidade de Lisboa, "a principal destes regnos, e de grande povo", fosse edificado um **esprital solemne** que, além do mais, agregaria o património dos pequenos estabelecimentos hospitalares existentes (cerca de quatro dezenas, grande parte deles ligados às confrarias de mesteres ou corporações de ofícios). Recorde-se que Lisboa passa dos 60 mil habitantes em 1422 para os 85 mil em 1528, atingindo os 100 mil em 1551.

Cuidar das almas é, e continuará a ser, a missão do hospital quinhentista.

O que é novo é a ênfase também posta no **cuidar dos corpos** dos doentes pobres. De facto, no intróito do regimento, o fundador do hospital é descrito como tendo sido "movido com boa intenção, por q os **pobres**, e pessoas miseráveis tivessem algum mais certo **recolhimento, e remedio de suas necessidades** em esta cidade do q nella para elles até então havia."

No capítulo III "**Título do proveador, do esprital, e o regimento e maneira em q hade servir o dito seu officio**", é claramente patente a motivação intrinsecamente religiosa do poder régio ao fundar o hospital mas também política, ao criar a figura do precursor do moderno **administrador hospitalar**.

Por ser "**couza tam grande, e de tão grande maneo**", o hospital deveria, pois, ser administrado com "muy grande recado", tanto no que tocava ao "serviço de nosso Senhor", como no que dizia respeito à "conservação da mesma caza". Daí a sua administração ser, até 1530, da responsabilidade régia, sendo os provedores recrutados entre gente da casa real ou da confiança do rei. Só em 1564 é que a administração passa para a Misericórdia de Lisboa, fundada em 1498 pela "ilustríssima e mui católica" rainha D. Leonor (1458-1525), como de resto aconteceria à maior parte dos outros hospitais do país.

De acordo com a sua área de influência, o HRTS cobria a população residente ou em trânsito na cidade de Lisboa e região limítrofe, num raio de dez léguas, desde que **fosse pobre ou doente do mar**. Ficavam excluídos, em qualquer dos casos, todos os indivíduos que fossem portadores de "doenças, e enfermidades incuráveis" (p. 41), nomeadamente, as vítimas da peste para quem será, entretanto, criada uma outra instituição, a **Casa da Saúde**, e os leprosos, que continuavam confinados nas suas **gafarias**.

Quadro I - Quadro do pessoal do Hospital de Todos os Santos, e respectivo estatuto remuneratório e perfil

Categoria ("título")	Nº de effect.	Remun. anual		Remun. adic. em espécie	Perfil psicoprofissional (Requisitos)
		Unidade	Total		
. Provedor	1	30\$000	30\$000	A	<i>"Pessoa honrada, e de bom saber, e zeloso de todo o bem caridozo". "Homem de bem, e de fiança, e bemcriado". "Zeloso de todo bem, caridozo, e de boa tenção, e maneo, e de muita fiança" "Muito dilligente, e destra no serviço" "Pessoa de bem, e caridoza, e de bom zello e saber"</i>
. Almojarife	1	12\$000	12\$000	A	
. Escrivão	1	12\$000	12\$000	A	
. Protonotário	1	(?)	-		
. Hospitaleiro	1	12\$000	12\$000	AB	
. Hospitaleira	1	(?)	-	AB	
. Vedor	1	8\$000	8\$000	AB	
. Capelão:					
. Cura	1	6\$300	6\$300	AB	
. Outro	1	6\$000	6\$000	AB	
. Ajudante	2	2\$000	4\$000	AB	
. Físico	1	18\$000	18\$000	A	<i>"Homem q saiba muy bem o officio, e tenha a pratica delle, muy prestes, e despachado"</i> <i>"Homem caridozo, e de boa condição, e sem escandalo".</i>
. Cirurgião:					
. Interno	1	12\$000	12\$000	A	
. Externo	1	6\$000	6\$000	-	
. Ajudante	2	2\$000	4\$000	AB	
. Boticário:	1	15\$000	15\$000	A	
. Ajudante	3	3\$000	9\$000	AB	
. Enfermeiro:					
. Mor	4	6\$000	24\$00	AB	
. Auxiliar	7	2\$000	14\$000	AB	
. Enfermeira:	1	3\$000	3\$000	AB	
. Auxiliar	1	2\$000	2\$000	AB	
. Barbeiro-Sangrador	1	3\$000	3\$000	-	
. Cristaleira	1	3\$000	3\$000	AB	
. Despenseiro	1	6\$000	6\$000	AB	
. Cozinheiro	1	6\$000	6\$000	AB	
. Ajudante	3	3\$000	9\$000	AB	
. Porteiro	1	4\$000	4\$000	AB	
. Costureira	1	4\$000	4\$000	AB	
. Lavadeira:	1	4\$000	4\$000	AB	
. Ajudante(*)	2	-	-	ABC	
. Atafoneiro (**)	1	-	-		
. Amassadeira (**)	1	-	-		
. Fomeira(**)	1	-	-		
. Outros (eventuais)	4	3\$000	9\$000	AB	
Total	52	-	245\$300	-	

(*) Escravas (**) Salário ou soldada A= Alojamento AB= Aloj.+Alimentação ABC= Aloj.+Alim.+Vestuário

ESBOÇO DE DIFERENCIAÇÃO TÉCNICA E PROFISSIONAL

No **Quadro I** faz-se uma tentativa de reconstituição do hipotético quadro de pessoal do HRTS, de acordo com as disposições do capítulo I do regimento "Título de quantos officiaes ha no esptall e seus mantymentos que ham daver."

À frente do HRTS estava, pois, um provedor, o "official principal", que deveria ser "pessoa honrada, e de bem saber, e zeloso de todo o bem caridozo" (Regimento..., 1984, p. 35). As suas principais funções então não seriam, de resto, muito diferentes daquelas que hoje são atribuídas à actual figura do presidente do conselho de administração ou director dos nossos hospitais, o qual é nomeado pelo Ministro da Saúde "de entre individualidades de reconhecido mérito, experiência e perfil adequados às respectivas funções" (D.L. n.º3/88, de 22/1/88).

Por exemplo, ao provedor competia exercer o poder hierárquico e disciplinar (ter "toda a superioridade, e mando sobre todos os officiaes", grandes e pequenos), zelar pelo património, gerir as receitas e despesas, assegurar a eficiente utilização dos recursos, prevenir as infecções hospitalares, controlar a admissão de doentes, assegurar a acessibilidade dos doentes que, por dependência, abandono ou pobreza, não pudessem deslocar-se ao hospital pelos seus próprios meios, bem como garantir a qualidade dos cuidados prestados aos doentes de modo a que "sejam muy curados, e providos em suas necessidades, e consolados com boas palavras" (p. 38).

À figura do **vedor** (capítulo. V, p. 51) cabia "a principal parte do **governo** do dito esptital, e da boa ordem e conservação das couzas delle." As suas funções seriam, pois, de gestão dos serviços hoteleiros, enquanto o **almoxarife** – que devia ser "homem de bem, e de fiança, e bemcriado" (capítulo.VIII, p. 57) estava encarregue fundamentalmente da gestão económico-financeira: a contabilidade e tesouraria, no que era auxiliado por um escrivão, e o aprovisionamento, ou seja, o "carrego de comprar todas aquelas couzas q se houverem de comprar por grosso, e em quantidade" (p. 58).

Estipula-se, além disso, que o almoxarife "não faça despesa de nenhuma couza grande nem pequena, salvo por assinados e mandados do provedor" e na presença do escrivão, "sob pena de perdimento do officio e mais qualquer outra q for nossa merce" (p. 57).

Ainda ao nível dos serviços de apoio, havia a figura do **esptitaleiro** e da **esptitaleira** (capítulos XI e XV), cujas funções eram basicamente as de dirigir o serviço de roupa e de limpeza, e de fazer a supervisão do serviço de



Tampa de boião de medicamentos

físico (médico), dois cirurgiões, dois ajudantes de cirurgia, um boticário (farmacêutico), três ajudantes de farmácia, doze enfermeiros (dos quais três têm a categoria de enfermeiro-mor, equivalente ao actual enfermeiro-chefe), um barbeiro-sangrador e uma cristaleira (mulher encarregue de ministrar clisteres), todos eles residentes, à excepção de um dos cirurgiões e do barbeiro-sangrador.

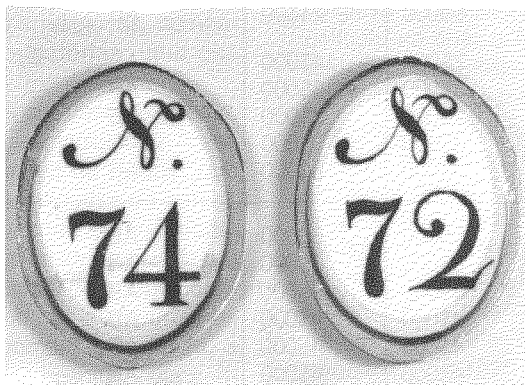
Ao **físico** cabia fazer a "visitação de todos os doentes duas vezes no dia" (capítulo IV, p. 47), tanto nas enfermarias como nas "outras casas" e ainda "ver todos os enfermos q á porta do Esptital vierem, e de aly á porta lhe ver suas agoas, e tomar seus pulsos, e dar todo conselho, e remédio." Nas visitas diárias aos doentes internados, o físico era acompanhado do provedor, do vedor, do hospitaleiro, do enfermeiro-mor da respectiva enfermaria e, ainda, do cirurgião e do boticário (ou seu ajudante).

Este capítulo é notável pela concepção que já havia na época do que deveria ser a **organização do trabalho em**

equipa no hospital. Assim, durante a visita, o enfermeiro-mor levava uma "taboa" onde constava o nome e o número da cama dos enfermos. "Feita a vezitação dos pulsos dos doentes" e vistas "as agoas (urina) de cada hum q lhe serão dadas pelos enfermeiros pequenos" – a que se resumia, então, e no essencial, o diagnóstico clínico –, o físico "ordenará as mezinhas de cada um, segundo q lhe melhor parecer, e as mandará compoer, e ordenar ao boticário."

Este último, por sua vez, "traerá consigo huma imenta comprida da folha de papel de marca grande

encarnada" na qual o físico assentará as "receptas e mezinhas, q ordenar para cada hum doente em título apartado" (discriminado). O enfermeiro-mor, por sua vez, registava na respectiva tábua "debaixo do título" de cada doente, a dieta prescrita pelo físico, "para por aly se mandar fazer o comer na cozinha pelo veador." A prescrição dietética era igualmente assinada pelo físico ou pelo cirurgião.



Placas de marcação das camas dos doentes

O regimento do físico aplicava-se igualmente ao cirurgião (capítulo XII). No hospital estava prevista a existência de dois "celorgiaes", um dos quais residente e com funções docentes: "q o dito celorgiam q hade viver dentro no esprital **leya cada dia huma lição aos seus dous mossos** q hade ter, e q hamde ser pagos das rendas do esprital, para **aprenderem theorica, e practica**, e poderam ficar ensinados para o (seu) serviço" (p. 83). Esta disposição prefigura já a criação do internato hospitalar de anatomia e cirurgia, de que o HRTS foi também pioneiro.

O **enfermeiro-mor** (capítulo X), que chefia cada uma das enfermarias, tinha "cuidado principal da cura, e da vizi-tação dos doentes", devendo ser "homem caridoso, e de boa condição, e sem escândalo." Os enfermeiros tinham o "carrego de todo o serviço dos doentes", incluindo a higiene pessoal do doente, a muda das camas, a limpeza das enfermarias e dos "ourino-es". Esta última era sobretudo uma tarefa dos seus ajudantes (ditos **enfermeiros pequenos**), bem como dos **escravos** (muito provavelmente africanos).

Na época, já existia o trabalho nocturno e por turnos, tal como se depreende deste trecho: "Item sam obrigados os ditos enfermeiros mayores, e asy os pequenos de vellarem todas as noutes agyros todos os enfermos de suas enfermarias" (p. 71).

Notável é ainda, para a época, a preocupação com a **humanização da morte**, sabido como era elevada, na época, a mortalidade devida às infecções hospitalares e à ineficácia terapêutica. Retirar, amortilhar e enterrar os mortos com discrição e dignidade era uma responsabilidade do pessoal de enfermagem. Assim, em caso de falecimento de algum doente, os enfermeiros "tiraham do leito onde gou-ver pelo corredor q está detraz dos leitos por q os outros doentes os não possam ver, nem recebam com isso torva-çam (perturbação), e levarão o tal finado à Igreja" e dali para o cemitério (pp. 72-73).

Competia ainda ao enfermeiro estar presente "quando algum enfermo se ouver de sangrar" – tarefa essa que era executada pelo **barbeiro-sangrador**, externo (capítulo XVI), devendo para o efeito requisitar ao hospitaleiro as necessárias "ataduras e panos" (p. 75). A profissão de barbeiro-sangrador só será oficialmente extinta em 1870. O provérbio popular "Em Lisboa não há sangria má, nem purga boa" testemunha, aliás, a longa persistência, entre nós, do uso e do abuso da flebotomia.

Pelo perfil exigido a alguns dos "**oficiaes do esprital**", presume-se que, pelo menos, o provedor, o hospitaleiro e

os enfermeiros fossem originariamente recrutados entre o pessoal religioso. O restante pessoal seria laico.

Atente-se, por fim, e de acordo ainda com o Quadro I, nas diferenças de estatuto remuneratório (as "tenças") entre o pessoal (os "oficiais"), de nomeação régia, embora na época não se pudesse falar ainda em carreiras profissionais nem em funcionalismo público mas apenas em **cli-**

entelas do poder régio. No início do século XVI, o leque remuneratório era de 30 para 2. A remuneração média anual rondava os 3\$800 réis, devendo os encargos directos com o pessoal ultrapassar os 250 mil réis. Grande parte deles tinha ainda direito a alimentação, alojamento e, em alguns casos, vestuário de trabalho.

Além do provedor, o restante pessoal dirigente (os "oficiais grandes") era letrado, auferindo o dobro, o triplo ou mesmo o quádruplo da remuneração dos "oficiais peque-

nos". O almoxarife, o escrivão, o hospitaleiro e o vedor teriam hoje o estatuto remuneratório do director de serviços ou do chefe de repartição da nossa administração pública.

No que respeita aos prestadores de cuidados directos, o físico estava acima do boticário, e este do cirurgião. Abaixo do meio da escala vinha o enfermeiro-mor que ganhava o mesmo que o capelão mas o dobro da cristaleira e da enfermeira. O estatuto remuneratório das mulhe-res era, aliás, claramente inferior ao dos homens.

Os custos de hospitalização seriam então – e durante muito tempo – representados sobretudo pelas despesas com a alimentação (cerca de 50 por cento, contra 20 por cento de encargos com o pessoal). As despesas com medicamentos não deveriam ultrapassar os 2 por cento ou 3 por cento. As receitas, por seu turno, provinham fundamentalmente da generosidade do rei e da caridade dos ricos (censos, arrendamentos, dízimas, ofertas, esmolas, doações, etc.).

Em 1775, vinte anos depois do terramoto, o que restava do HRTS é transferido para o novo Hospital Real de S. José, instalado no magnífico edifício do Colégio de Santo Antão, que o Marquês havia confiscado aos jesuítas, em 1769, após a sua expulsão do reino.

Nota: A *Dirigir* agradece ao Departamento de Exposições de Lisboa 94, ao Museu de Arqueologia e ao fotógrafo Jacinto Fernandes, terem viabilizado a obtenção das imagens que ilustram este artigo.

⁽¹⁾ *Regimento do Hospital de Todos os Santos*. Lisboa: Hospitais Cíveis de Lisboa, 1984 (facsimile da 1ª edição, 1946). Todas as citações a negro são da nossa responsabilidade.

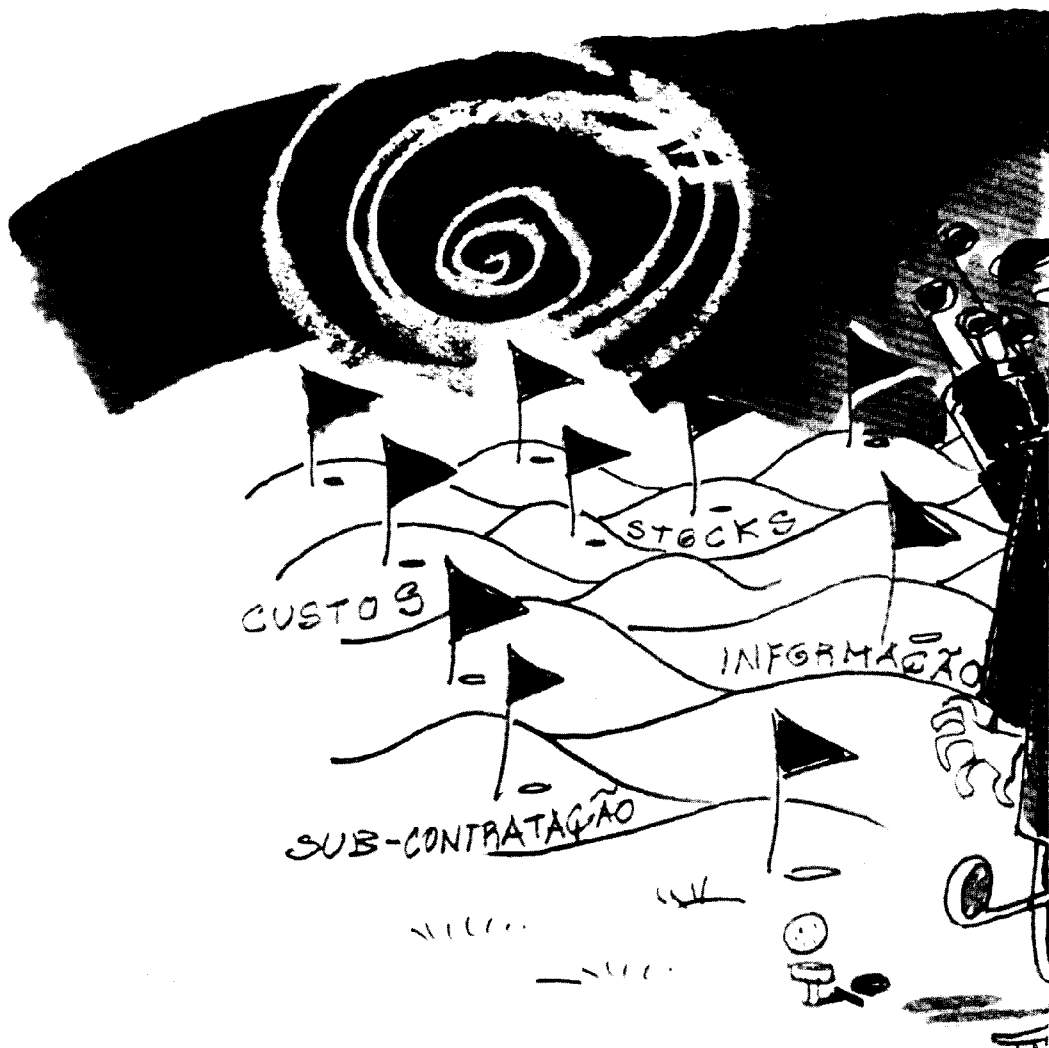
* Sociólogo da Saúde; Escola Nacional de Saúde Pública.



Pormenor da maqueta do Hospital Real de Todos os Santos

PLANEAMENTO AGREGADO

Optimizar a utilização dos factores produtivos é um objectivo inquestionável para qualquer empresa. O planeamento agregado é um instrumento de regulação do sistema produtivo, numa óptica de médio prazo, que permite, em última análise, fazer face a eventuais flutuações da procura.



INTRODUÇÃO

O Planeamento Agregado é uma forma de gestão previsional que permite desenvolver na empresa um conjunto de planos integrados, um dos quais, o Plano Director de Produção, especifica as quantidades a produzir ou a subcontratar para cada um dos períodos do futuro próximo (normalmente num horizonte de seis meses a um ano).

Trata-se de um instrumento de trabalho que processa a informação proveniente de várias áreas da empresa, originando planos temporais orientadores da acção (nomeadamente na área da produção), que fixam previsionalmente níveis de *output* alternativos no médio prazo. Esses planos vão permitir fazer face a eventuais flutuações da procura, otimizando a utilização dos factores produtivos.

As áreas que fornecem *inputs* ao planeamento agregado são as seguintes:

DA PRODUÇÃO



MARKETING

- Previsões da procura – Quantidades, datas de entrega.

PESSOAL

- Situação da mão-de-obra – Volume por especialidade, tipo de horários possíveis...

FINANÇAS

- Custos de produção (fixos, variáveis, de preparação...)
- Custos de modificação do sistema – Horas extraordinárias,

turnos, admissão de pessoal, manutenção do equipamento...)

- Custos de aprovisionamento

- Custos comerciais – Custos associados à não satisfação de encomendas no prazo (multas, perda de mercado...)

PRODUÇÃO

- Definição técnica dos produtos – Desenhos, listas de materiais, gamas operatórias
- Capacidade de produção agregada existente

A principal informação saída (*output*) do planeamento agregado (na óptica da Produção) é o Plano Director de Produção, que vai parametrizar a programação da produção.

O **Planeamento Agregado** preocupa-se, pois, com a fixação dos níveis de *output* no médio prazo (horizonte de seis a doze meses), e, face às flutuações da procura, determina os níveis de *input* próprios para serem utilizados. Pode ser realizado para um conjunto de produtos (agregado), ou desagregado especificando o plano de produção por produto em função da capacidade das linhas de produção existentes.

Decorrente do **Planeamento Agregado**, a **Programação da Produção** define a forma de utilização dos recursos existentes para produtos específicos em períodos de tempo específico.

Assim, enquanto o **Planeamento Agregado** se preocupa com aquisição de recursos, a **Programação** diz respeito à imputação dos recursos disponíveis a tarefas específicas. (Ver a figura 1)

Fig. 1

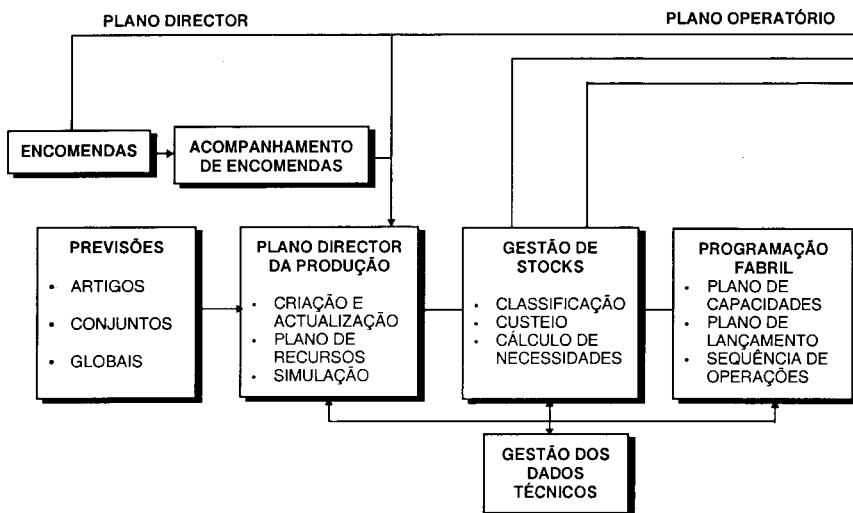


A gestão de *stocks* é um instrumento de gestão que tem como principal objectivo aumentar a segurança contra as variações da procura e criar segurança contra atrasos na entrega, constitui um *interface* permanente entre a Programação da Produção e o Planeamento Agregado.

Na figura 2 é apresentada uma imagem parcial do fluxograma Copics (da IBM) estabelecendo um fluxo de informação entre:

Previsão → Plano Director de Produção → Gestão de Stocks → Programação

Fig. 2



VARIÁVEIS SUSCEPTÍVEIS DE ACTUAÇÃO

A fim de ajustar a capacidade de produção (oferta) às necessidades ditadas pela procura, algumas variáveis são susceptíveis de actuação.

A **procura** pode ser influenciada de várias formas:

• Política de preços

A actuação ao nível de preços pode ser utilizada para reduzir a procura (em períodos de alta) ou para aumentá-la em períodos de baixa.

• Publicidade e promoção

Forma de estimular a procura.

• Reservas de capacidade ou espera

Este sistema pode permitir nivelar a carga em certas situações.

• Desenvolvimento de produtos complementares

Quando se tem um produto com procura sazonal, pode justificar-se desenvolver produtos com procura de sazonalidade alternativa (ciclo diferenciado).

A **oferta** pode ser influenciada de outras formas:

• Emprego e despedimento de empregados

De aplicabilidade muito variável de sector para sector (consoante os contratos colectivos), tem custos diferentes consoante os casos, podendo afectar particularmente as relações de trabalho e a moral das pessoas.

• Horas extraordinárias

Utilizam-se para pequenos ajustamentos de capacidade de curto e médio prazo, com um custo percentual acima do custo normal, sendo ainda agravado quando utilizado nos fins-de-semana.

• Part-Time

Pode ser particularmente atractivo para ambas as partes em função das circunstâncias.

ASPECTO PARCIAL DO FLUXOGRAMA COPICS
(IBM – *Communications Oriented Production Information and Control System*)

PLANEAMENTO AGREGADO: OBJECTIVOS

Os principais objectivos do Planeamento Agregado são:

- **Ajustar a capacidade de produção às necessidades ditadas pela procura.**
- Estabelecer os mínimos níveis de *stocks* e de produção em vias de fabrico, consistentes com os objectivos; manter esses níveis.
- **Garantir o cumprimento dos prazos de entrega das encomendas.**

Para cumprir esses objectivos deve:

- Tratar apenas "grandes números" e "dados agregados".
- Subdividir o horizonte temporal em intervalos grandes: mês, trimestre.

• Constituição de *stocks*

Almofada que se estabelece entre a procura e a oferta para posterior utilização em períodos de alta procura.

• Subcontracção ou cooperação com outras empresas

Envolve a utilização de outras empresas, permitindo que a estrutura existente não cresça desmedidamente.

ALGUMAS ESTRATÉGIAS POSSÍVEIS

A minimização dos custos, que permitem ajustar a capacidade de produção às necessidades da procura, resulta da comparação (com simulação) de estratégias alternativas, existindo um elevado número de possíveis combinações de estratégias o que, em combinação com a possibilidade de diferentes objectivos a atingir, origina um grande número de alternativas e cenários.

De entre as possíveis **estratégias** cumpre destacar:

• **Nivelar a força de trabalho** – Manter um volume de mão-de-obra constante (em regime de horário normal), aceitando eventuais excessos de *stock* em posse, e eventuais faltas de entrega do produto ao cliente, de forma a satisfazer a procura média para o período em causa.

• **Adaptação à procura** – Satisfazer a procura para o período em causa, variando o volume de mão-de-obra à medida das necessidades, admitindo e despedindo pessoal (em regime de horário normal).

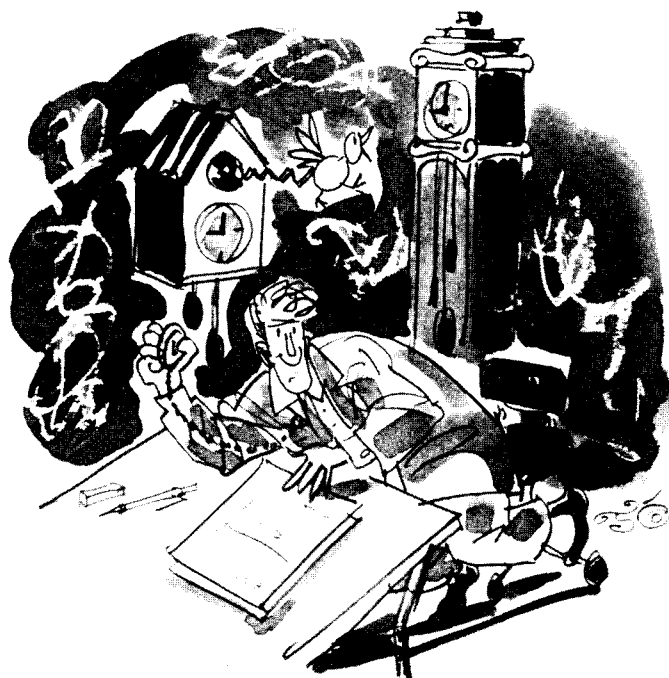
• **Nivelar a força de trabalho conjugadamente com subcontratação ou horas extraordinárias** – Estratégia conjugada com a primeira a ser definida, mas ajustando o nivelamento com a prática de subcontratação ou horas extraordinárias.

• **Nivelamento com criação de turnos** – Estratégia conjugada com a primeira a ser definida, analisando a possibilidade de criação de mais de um turno.

CUSTOS E PLANEAMENTO AGREGADO

A função objectivo do Planeamento Agregado (adaptação da capacidade de produção à procura) processa-se normalmente através da minimização de custos; mas, se forem consideradas ambas as vertentes do problema (a procura e a oferta), a função objectivo poderá ser a maximização de lucros.

Numa perspectiva de **minimização de custos**, a primeira tarefa é fazer o seu levantamento e quantificação, sendo especialmente relevantes os seguintes custos:



- Custos de admissão e despedimento
- Custos de horas extraordinárias
- Custo de posse de *stocks*
- Custo de subcontratação
- Custo de *part-time*
- Custo de falha de encomenda perante o cliente

A sequência normalmente utilizada na resolução do problema "Planeamento Agregado" é a seguinte:

- Levantar a informação necessária
- Definir estratégias de actuação
- Definir necessidades de produção e de mão-de-obra
- Quantificar custos envolvidos
- Escolher o mínimo custo

MODELOS MATEMÁTICOS

Existem vários **métodos quantitativos** susceptíveis de aplicação ao Planeamento Agregado, nomeadamente a programação linear, o método dos transportes, as metodologias de *input-output* e as funções de objectivos múltiplos.

O modelo base até agora desenvolvido pode ser estruturado da seguinte forma em termos de **programação linear**:

EQUAÇÕES DE RESTRIÇÃO	
• A PROCURA SEGUE DETERMINADAS PREVISÕES PARA O PERÍODO T	Ft
• EXISTE UM VOLUME DE PRODUÇÃO A ATINGIR DURANTE O PERÍODO T	Pt
• A FORÇA DE TRABALHO DEVE SER GERIDA DE ACORDO COM UMA ESTRATÉGIA DEFINIDA	Wt
• O INVENTÁRIO DEVE SEGUIR TAMBÉM UMA ESTRATÉGIA	It
FUNÇÃO OBJECTIVO	
• MINIMIZAÇÃO DO CUSTO ATRAVÉS DA BOA UTILIZAÇÃO DOS RECURSOS EXISTENTES	Ct

Dadas as previsões da procura F_t , um dado horizonte temporal t , um nível de força de trabalho inicial W_0 e, um inventário inicial I_0 , é possível encontrar valores de P_t e W_t que minimizam o custo.

Em função das estratégias definidas, podem ser definidas regras de decisão quantificadas, do tipo:

$$P_t = P_{t-1} + A (F_t - P_{t-1}) + (B (I_n - I_{t-1}))$$

com $0 \leq A \leq 1$
 $0 \leq B \leq 1$

Em que I_n = nível de inventário normal

quando $A = 0$ Estratégia de nivelamento

quando $B = 1$ Estratégia de adaptação à procura

FORMULAÇÃO POR PROGRAMAÇÃO LINEAR

A formulação através da programação linear, que constitui já a base do anteriormente exposto, pode ganhar maior complexidade através de modelos mais completos.

O modelo que a seguir se apresenta é um exemplo mais complexo de Planeamento Agregado com suporte em programação linear:

EQUAÇÕES DE RESTRIÇÃO

$$\begin{aligned} I_t &= I_{t-1} + R_t + O_t + S_t - d_t & (t = 1, \dots, n) \quad I_0 - \text{dado} \\ R_t &= R_{t-1} + H_t - L_t & (t = 1, \dots, n) \quad R_0 - \text{dado} \\ R_t &\leq M & (t = 1, \dots, n) \\ O_t &\leq NR_t & (t = 1, \dots, n) \\ S_t &\leq L & \\ (R_t, O_t, S_t, I_t, H_t, L_t &\geq 0) \end{aligned}$$

FUNÇÃO OBJECTIVO

$$\text{Min} \sum_{t=1}^n a R_t + b O_t + c S_t + g I_t + h H_t + l L_t$$

VARIÁVEIS (para o período t)

R_t - produção no horário normal	(unidades)
O_t - produção em horas extraordinárias	(unidades)
S_t - subcontratação	(unidades)
I_t - stock no fim do período	(unidades)
H_t - aumento da capacidade de produção	(unidades) (admissões)
L_t - diminuição da capacidade de produção	(unidades) (despedimentos)

CONSTANTES

D_t - previsão da procura para o período t	(unidades)
M - capacidade máx. horário normal, q.q. período	(unidades)
N - capacidade máx. horas extraordinárias, percentagem de M	(unidades)
L - capacidade máx. subcontratação, q.q. período	(unidades)
a - custo de produção em 1 unidade em horário normal	(\\$)
b - custo de produção de 1 unidade de horas extraordinárias	(\\$)
c - custo de produção de 1 unidade subcontratada	(\\$)
g - custo de posse de 1 unidade em stock, por período	(\\$)
h - custo do aumento da capital na produção por unidade	(\\$)
i - custo da diminuição de capital na produção por unidade	(\\$)

[Estas constantes podem variar com o t , se desejado]

Nem sempre a função objectivo é a minimização do custo, pode antes ser a maximização da utilização da capacidade, ou a maximização do lucro.

Por outro lado, podem introduzir-se nas equações de restrição outras variáveis susceptíveis de manipulação, tais como a acção sobre preços e sobre publicidade.

De referir, no entanto, que mais importante que o grau de sofisticação do modelo, é o rigor da informação que se utiliza, nomeadamente os coeficientes tecnológicos relacionados com a utilização da mão-de-obra e do equipamento.

Goodman (1976) e Muhlemann (1978) criaram **modelos de objectivos** múltiplos, que dão maiores possibilidades de cálculo. Também Rakes (et. al 1984) estruturaram um modelo multiobjectivo em que os objectivos são os seguintes:

- 1º Evitar a perda de vendas por incumprimento de fornecimento ao cliente – Providenciar um nível de serviço a 95 por cento.
- 2º Minimizar os desvios da produção em relação ao previsto (ou seja, não produzir de mais nem de menos).
- 3º Minimizar o custo de sobreutilização da capacidade das linhas de produção (horas extraordinárias).

O modelo original contém 28 variáveis de decisão e 32 equações de restrição das quais 22 não lineares, sendo a sua resolução atingida através de programação sequencial linear de forma a atingir os sucessivos objectivos.

BIBLIOGRAFIA

* "Production Planning in Assembly Line Systems"
R. Chandrasakaram, Y.P. Aneja, P.K. Nair
Management Science / Jun. 84 (pp. 713-719)

* *Aggregate Production Planning using Chance-Constrained Goal Programming*
Terry Rakes, Loris Franz, James Wyppe
Ind. J. Prod. 1984 (pp. 673-684)

* *La Gestion de production assistée par ordinateur*
Jacques Mestoudjian
Jean de Crescenzo, 1987

* *Materials Requirement Planning*
Joseph Orlicky
MacGraw Hill, 1975

* *Production and Operations Management: A Life Cycle Approach - 2ª Edição*
Richard Chase & Nicholas Aquilano
Irwin, 1989

* "A Goal Programming Approach to Aggregate Planning of Production and Work"
Goodman, D.A.
Management Science, 1976

* *Operations Management*
Roger Schroeder
MacGraw Hill, 1989

* *A Systems view of Computer Integrated Manufacturing*
Frank Biemans, Chris Winers
I. J. P. R. 1991 (pp. 947-966)

* *Operations Management*
Marshal, Abermathy, Miller, Olsen, Rosenbloom e Wyckoff
Richard Irwin, 1975

* "A Modified MRP for a Production System with the Coexistence of MRP and Kanbans"
Fong Yuen Ding, Ming Nang Yuen
Journal of Operations Management, 1991

*Engenheiro Mecânico; Director-Geral da Datinvest; Assistente Convidado no ISCTE.

FINALMENTE UM FUNDO DE PENSÕES FEITO PARA A DIMENSÃO DA SUA EMPRESA.



O Fundo de Pensões PME/REFORMA SEGURA, é um património de activos financeiros autónomo, que assegura às PME de uma forma flexível, melhores condições na concessão de Pré-Reforma e Reforma por Velhice.

O Fundo de Pensões PME/REFORMA SEGURA, esquema privado e empresarial de complemento de reforma, é um Fundo Aberto para Pequenas e Médias Empresas, não exigindo delas qualquer vínculo entre si, para que a ele possam aderir.

Consulte-nos para saber das vantagens na adesão, das formas mais convenientes de contribuição e sobre os nossos padrões de gestão.



Sociedade Gestora de Fundos de Pensões, S.A.
Edifício Aviz - Bl. A3 - Rua Latino Coelho, 1 - 7ºEsq.
1000 LISBOA - Telef. 315 63 12 - Fax 315 69 25

OS SALÁRIOS NA



Para que uma empresa se mantenha e seja bem sucedida, tem de valorizar os seus recursos humanos. Praticar uma política salarial que contemple o equilíbrio de interesses de empregados e da entidade empregadora será, sem dúvida, uma das formas de o conseguir.

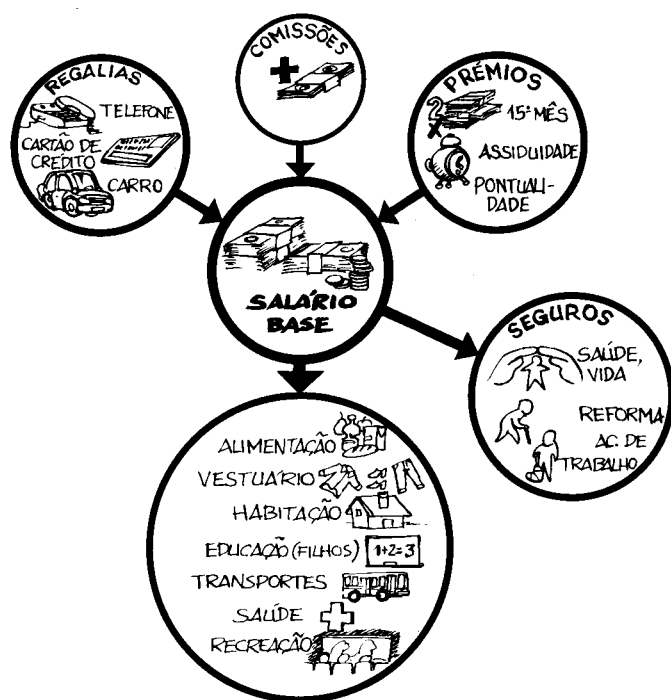
Quando se fala de salários é importante rever algumas noções básicas utilizadas. Assim, temos:

- O salário é a retribuição em dinheiro ou equivalente, pago pelo empregador ao empregado, em contrapartida pelo seu esforço manual e/ou intelectual.

EMPRESA

- A remuneração é constituída pelo salário directo mais o salário indirecto. Assim, o primeiro deverá servir para as necessidades básicas e o segundo será composto por formas motivadoras e diferenciadores de comportamentos desejáveis para a empresa.

Esquema



Quando se aborda um sistema de remuneração há que fazer referência aos seus quatro pólos. Estes são:

- Constrangimentos legais ou convencionais, autorizações, encargos sociais, processos, etc.
- Influência dos concorrentes e do mercado de emprego.
- A forma e o tipo de equilíbrio desejável na empresa.
- Os valores a serem promovidos na contribuição/retribuição do pessoal.

O salário pode ser dado em função:

Tempo passado a trabalhar.



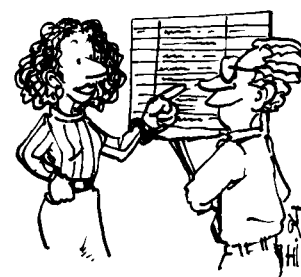
Peças ou tarefas realizadas.

Assiduidade e/ou outros valores a promover.



Volume de negócios realizados.

Pontos obtidos na classificação do posto de trabalho.



EXEMPLO DE UM PROGRAMA COMPLETO DE SALÁRIOS

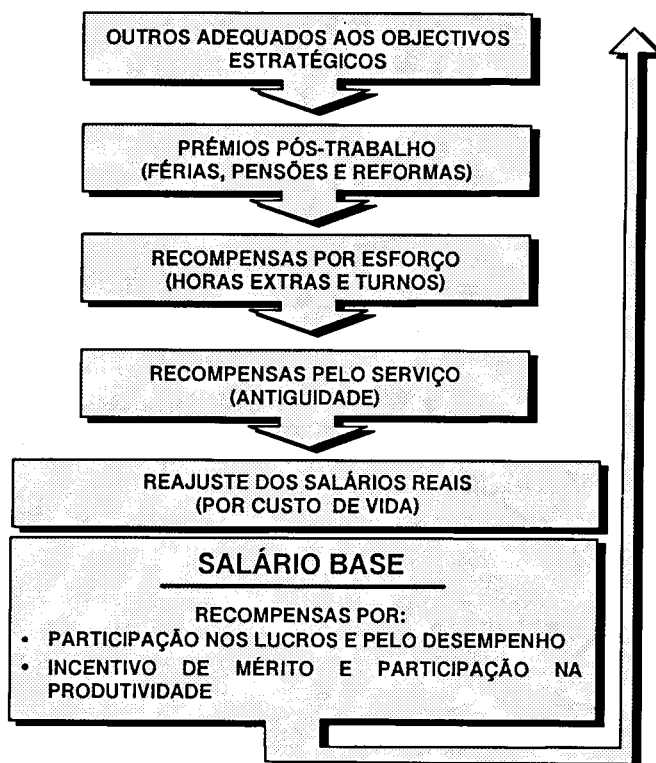
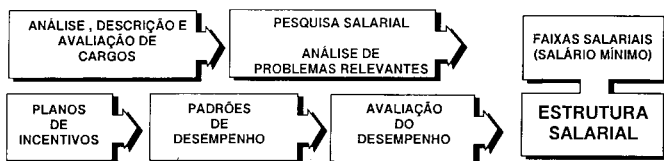
Se a empresa se quiser manter e vencer terá de valorizar os seus recursos humanos, sendo a realização de uma política salarial uma das muitas formas de o conseguir. Esta, por sua vez, não deve ser feita sem primeiro se saber quais os objectivos da empresa, para que, com base neles, sejam definidos os valores, responsabilidades, deveres e normas. Só assim será possível atrair os melhores, aumentar a flexibilidade no desenvolvimento de carreira do pessoal e no seu movimento interno, remunerar de acordo com o valor do cargo e encontrar um equilíbrio de interesses empregados – entidade empregadora.

No caso de se atingir uma política salarial eficaz que benefícios existirão?

Os benefícios mais importantes serão:

- Maior motivação.
- Desenvolvimento da empresa e dos seus empregados.
- Estabilidade e participação dos empregados permitindo à empresa um maior aproveitamento do seu potencial humano.
- Maior segurança para os empregados, na doença e na velhice.
- Menor desemprego, uma vez que os mais antigos, estando seguros, ajudarão os mais novos. A empresa renova o seu sangue sem conflitos, aproveitando toda a sua cultura ao mesmo tempo que cria pontes com o futuro prevendo mudanças e reagindo a estas, proactivamente.

Os dois esquemas que se apresentam de seguida procuram fornecer uma metodologia para se obter um programa de salários.



No entanto, para que tudo isto não seja apenas teoria será necessário que os gestores de topo estejam envolvidos e empenhados, coordenem as actividades dando o *feedback* necessário aos seus quadros, estabeleçam directrizes adequadas aos objectivos da empresa comunicando-as de forma adaptada a cada uma das suas direcções, não perdendo, no entanto, a visão do todo que deverá ser clara para todos os indivíduos da empresa. O gestor de topo deverá, pois, funcionar como fonte inspiradora, como um símbolo e um exemplo a seguir.

* Licenciada em Psicologia.

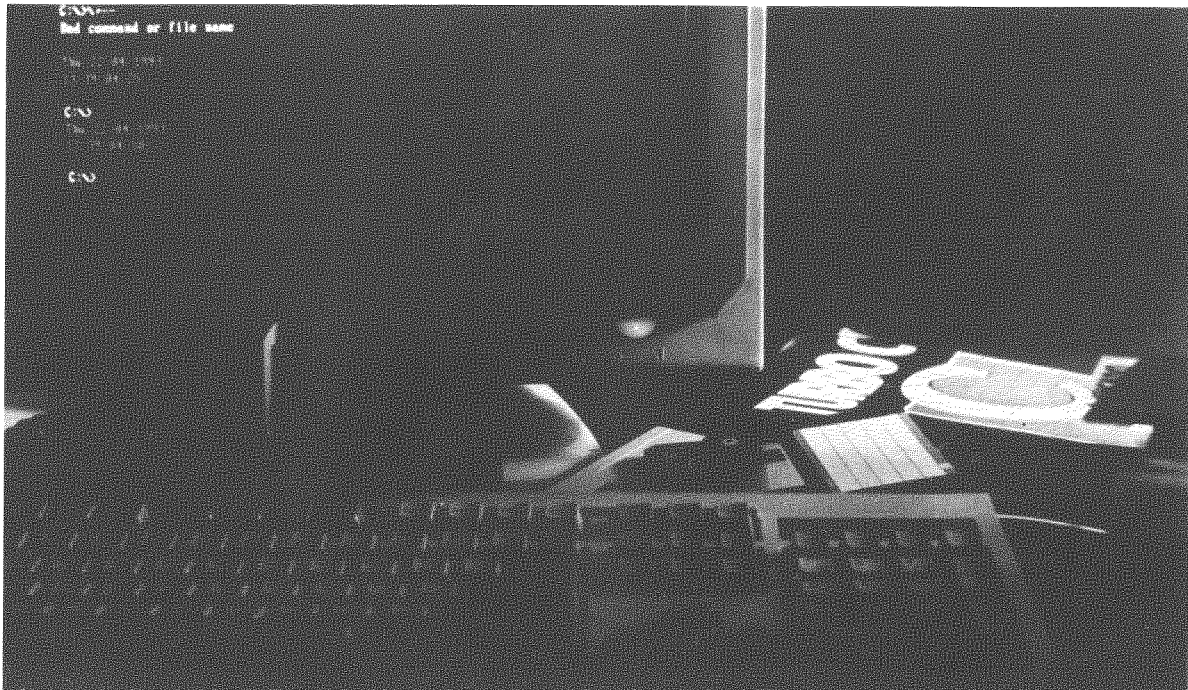


FOTO: DUARTE CABRAL

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO PARA A GESTÃO

Sempre existiram Sistemas de Informação. Têm variado os meios técnicos utilizados na sua implementação, isto é, a tecnologia da informação associada: ANTES tínhamos suporte em papel, comunicação por correio ou telefone, processamento manual, ... AGORA temos suporte em meios magnéticos, utilização da Base de Dados, comunicações usando redes de computadores, processamento usando computadores, ...

INTRODUÇÃO

Os Sistemas de Informação são nas organizações os responsáveis pelas tarefas de armazenamento, processamento e comunicação de informação. A informação, na

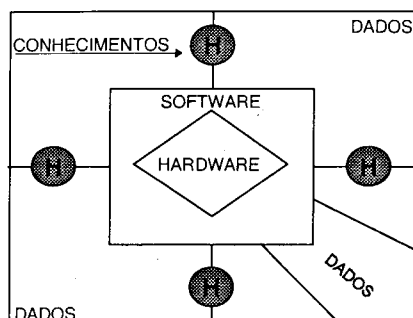
área da gestão empresarial, quer-se fiável, exacta, e disponível no tempo certo, no local certo e na pessoa certa, para que assim surjam decisões rápidas e com qualidade, ou seja, eficientes e eficazes... é que na sociedade dos anos 90 a informação é um recurso crítico... e os sistemas que a

armazenam, tratam e distribuem são peças vitais das quais temos uma necessidade crescente!

MODELO PARA UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Um Sistema de Informação, conhecido muitas vezes pela abreviatura SI, pode ser modelizado pelo seguinte esquema:

Fig. 1

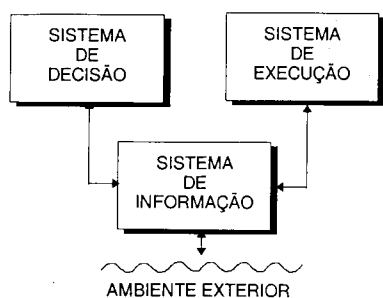


Normalmente, num SI o *hardware* e o *software* são formados por objectos ditos informáticos, tais como computadores, impressoras, Bases de Dados, aplicações, etc. em conjunto com outros objectos, tais como armários, gavetas, procedimentos de entrada recolha e tratamento de dados, etc.

O SISTEMA DE INFORMAÇÃO NUMA ORGANIZAÇÃO

A relação entre o Sistema de Decisão, o Sistema de Execução e o SI com o ambiente exterior pode ser melhor visualizada pelo esquema:

Fig. 2



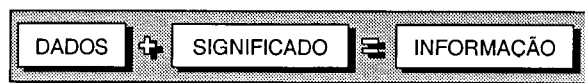
Aqui o SI é responsável por:

- recolher
- armazenar
- processar
- distribuir

INFORMAÇÃO

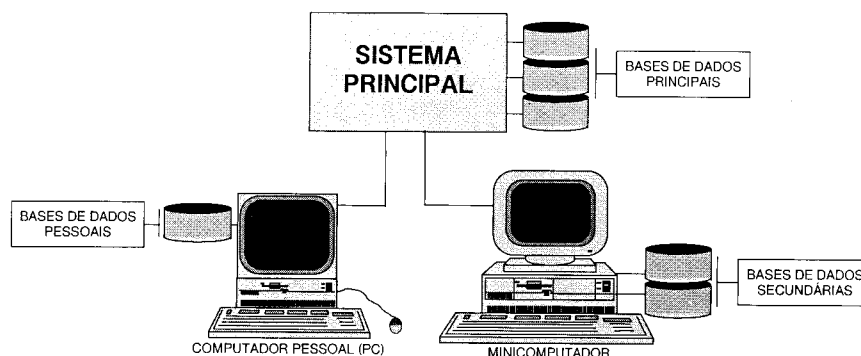
Entende-se, neste contexto, informação como toda a forma de expressão ou de representação de factos, acontecimentos, objectos, ideias, sentimentos ou sensações, com a seguinte constituição:

Fig. 3



EXEMPLO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Fig. 4



Como exemplos de Bases de Dados Principais temos aquelas destinadas aos inventários, contabilidade ou a pagamentos. Como Bases de Dados Secundárias temos, por exemplo, as destinadas às encomendas, controlo da produção, projectos, etc. As Bases de Dados Pessoais são, por exemplo, os planos, diários, correio, cursos, etc.

Para ligar estes sub-sistemas existem as linhas de comunicações, como o telefone, os discos pelo correio, redes digitais, protocolos, X25, X400, Telepac, ISDN, etc.

COMPONENTES DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Os componentes de um SI são:

Hardware – Tecnologias

- computadores/processadores
- periféricos
- vias de comunicação e/ou redes de dados

Software – Problemas e Algoritmos

- sistemas de gestão de bases de dados (SGBD's)
- aplicações (utilitários diversos)
- protocolos de comunicação e linguagens

Brainware

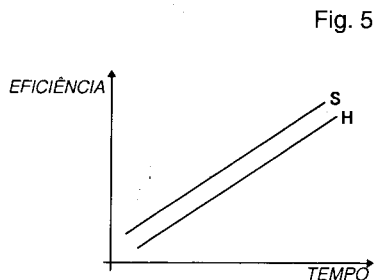
- metodologias
- modelos

TECNOLOGIAS E PROBLEMAS

A evolução na eficiência das Soluções Informáticas é de 50 por cento para obter máquinas mais rápidas e de 50 por cento para criar algoritmos mais eficientes, ou seja, tenta-se simultaneamente maximizar a velocidade das máquinas e minimizar os tempos de cálculo/processamento, desenvolvendo algoritmos mais eficientes.

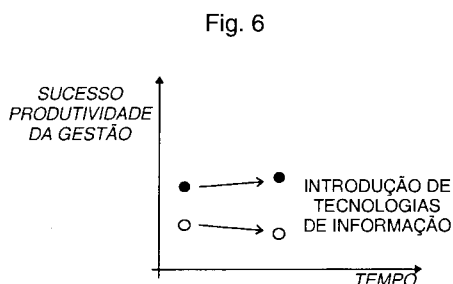
O gráfico seguinte mostra a evolução que se tem feito ao longo dos anos, no *hardware* e no *software*:

"H" representa a evolução do *hardware*, com as gerações dos transístores, dos circuitos integrados, novas arquitecturas, etc. "S" representa a evolução do *software*, com os algoritmos de ordenação, algoritmos para solução de problemas de transportes e planeamento, etc.



METODOLOGIA

A aquisição e utilização eficiente de Sistemas Informáticos requer uma disciplina muito elevada. Os Sistemas Informáticos servem de "amplificadores" nos mecanismos de organização e gestão. O gráfico seguinte mostra a evolução, ao longo do tempo, do sucesso da introdução de Tecnologias de Informação:



DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO

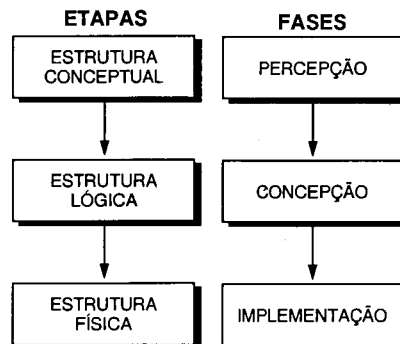
Para criar um SI de qualidade devem-se seguir três grandes etapas/fases:

Fig. 7

Na Estrutura Conceptual/Percepção procura-se perceber a realidade da organização em estudo, identifica-se os sistemas e a comunicação entre eles; identifica-se as actividades que decorrem na organização, de uma forma exaustiva. É a parcela mais importante do desenvolvimento de um produto em ambiente de Base de Dados.

Na Estrutura Lógica/Concepção procura-se fazer a especificação do sistema a desenvolver, de modo a ser conseguida a funcionalidade desejada.

Na Estrutura Física/Implementação procura-se definir a implementação do SI, nos diversos ambientes de implementação adoptados.



CONCLUSÃO

Num ambiente empresarial, apenas se devem informatizar mecanismos organizados e bem sucedidos. Nunca se devem introduzir sistemas informáticos para resolver deficiências de organização, nem tão pouco "informatizar por informatizar, pois está na moda!"

* Engenheiro Electrotécnico e de Computadores (do ramo de Informática e Sistemas) do INESC-Porto (no grupo de Engenharia de Software); Consultor e Formador (de informática e de formação de formadores).

GERIR UM CENT

Na criação de um centro de acolhimento para idosos, é indispensável que se atenda a alguns princípios, que não só os de gestão, mas outros que tenham em conta as vulnerabilidades dos destinatários, enquanto pessoas e cidadãos no pleno uso dos seus direitos. Este artigo reflecte a experiência de Bela Jardim, multiface nas suas motivações, que reparte entre o ensino, as artes e o jornalismo. Profundamente interessada e conhecedora da problemática dos idosos e dos lares e casas de repouso a eles dirigidos, representou em Bruxelas, a Associação Portuguesa de Consultores Sêniores na conferência Internacional preparatória do Ano Europeu dos Idosos e de solidariedade entre gerações.



TRO DE IDOSOS



Sou normalmente bastante crítica sobre os centros de acolhimento de idosos existentes no nosso país, lucrativos ou não, particulares ou não.

E isto porquê?

Porque, ao montar-se um centro destes, se pensa em tudo, menos no principal, nos idosos para quem é concebido.

Com efeito, tenho reparado que neste país, em conferências, simpósios ou congressos sobre a qualidade de vida das pessoas idosas, não são ouvidos os mais interessados, os próprios idosos. Parece pensar-se que a idade arrasta a falta de ideias, torna as pessoas estúpidas, mesmo que, durante a sua vida activa, tivessem desempenhado cargos para os quais se requeria um grau de instrução médio ou mesmo superior.

Pois bem, se, como é óbvio, os centros de acolhimento de pessoas idosas, são criados para acolher pessoas idosas, é preciso que esses centros se baseiem em certos princípios indispensáveis para atingirem os fins a que se propõem.

Assim, os idosos devem ser respeitados, devem ser auxiliados na satisfação das suas necessidades fundamentais e devem ser considerados como pessoas e cidadãos no pleno uso dos seus direitos e das suas capacidades.

CARACTERÍSTICAS ESSENCIAIS

O objectivo, quase único, que esses centros se devem propor atingir e do qual tudo o mais deriva, é o de proporcionar aos seus utentes uns últimos anos de vida o mais agradáveis possível.

Com este propósito, devem os centros – e estou a tratar de centros de acolhimento total, dia e noite, que podem também funcionar como centros de dia para aqueles que não queiram abandonar as suas casas – ser constituídos essencialmente por dois núcleos: o núcleo de serviços e o de habitação.

No núcleo de serviços estão incluídos todos os serviços essenciais, alimentação, tratamento de roupas e serviços médicos e de enfermagem, assim como os que talvez se pense que não são essenciais, mas que o são, sob um ponto de vista psicológico, como salas de convívio e de actividades artesanais.

O núcleo de habitações não deverá ultrapassar um rés-do-chão e um primeiro andar, com elevador. As habitações, para um ou mais utentes, devem permitir a privacidade dos seus moradores, com casa de banho privativa, uma divisão para arrumação dos seus objectos pessoais e outros quaisquer equipamentos considerados imprescindíveis.

A comunicação entre os dois núcleos deve ser interior, para evitar todos os inconvenientes resultantes da passagem pelo ar livre.

Para além disto, todo o complexo deve estar incluído numa zona verde não muito pequena, a fim de permitir a existência de um jardim e de uma pequena mata onde os idosos possam passear e apanhar ar.

SOBRE A GESTÃO

Passemos agora à segunda parte deste artigo, o enunciado das minhas ideias sobre a gestão de um centro de acolhimento de idosos, de forma a torná-la o mais económica possível.

É evidente que deverá haver algum subsídio de entidades estatais e os próprios utentes devem contribuir com uma percentagem sobre os seus rendimentos, para a manutenção do centro. Poderá haver ainda donativos substanciais de empresas ou particulares.

Mas isto ainda não chega.

Entre as despesas obrigatórias, salientam-se as da alimentação e os salários dos empregados.

Alimentação – Naturalmente que uma grande parte dos produtos necessários para a alimentação de todos os residentes no complexo terá de ser comprada. No entanto, no que se refere a vegetais e frutas, deve o terreno circundante conter ainda uma pequena horta e algumas árvores de fruto, tudo cultivado sem adubos, de uma forma natural, o que irá contribuir para uma alimentação mais saudável, além de significar uma redução das despesas. Deve ainda ter um espaço para a criação de animais de capoeira, com a mesma finalidade.

Empregados – Em tudo quanto seja possível, devem os utentes do centro ser convidados a exercer a sua actividade nos diversos sectores do centro: secretaria, contabilidade, direcção de alguns serviços, enfermagem, manutenção da horta e do pomar, além dos animais de capoeira.

Com estas actividades dos idosos residentes, torna-se mais económica a gestão do centro e, simultaneamente, contribui-se para a saúde dos seus utentes, pois todos os médicos recomendam uma certa actividade necessária às pessoas idosas.

Além disso, e sob um ponto de vista psicológico que não deve ser desprezado, os idosos consideram-se úteis à sociedade, não se sentirão marginalizados, mas totalmente integrados na pequena sociedade em que estão inseridos, a comunidade dos residentes do centro.

* Docente do Ensino Secundário; Membro da Associação Portuguesa de Consultores Sêniores.

DISSE SOBRE GESTÃO

"Os investimentos de capital só por si não fazem a diferença. Em qualquer país, a qualidade dos produtos e a produtividade dos trabalhadores dependem dos gestores."

IN NA SENDA DA EXCELENÇA
DE TOM PETERS E ROBERT WATERMAN
PÁG. 55

"A visão quantitativa e racionalista da gestão não nos mostra como é que os bons gestores motivam as pessoas e geram dinheiro."

IN NA SENDA DA EXCELENÇA
DE TOM PETERS E ROBERT WATERMAN
PÁG. 51

"O percurso do desenvolvimento sustentável deve iniciar-se no processo de aprendizagem, a qual tem, de resto, que estar presente no todo desse caminhar."

CARLOS LAFRANCO MEDEIROS
IN PÚBLICO

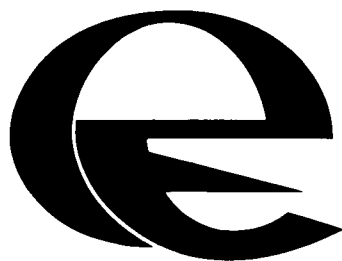
"De vez em quando, devemos parar e olhar para dentro de nós próprios. A meio da vida, a maior parte de nós somos autênticos fugitivos de nós próprios. Devemos aprender no nosso emprego, com os nossos amigos e com as nossas famílias. Aprender aceitando de frente os compromissos da vida e os papéis que ela nos reserva — aprender quando crescemos, quando sofremos e quando amamos, quando aceitamos riscos e quando lidamos com coisas que nunca vamos poder mudar."

JOHN GARDNER
IN PÚBLICO

"O principal papel do líder é criar uma visão da empresa e do negócio. Em seguida, ele ou ela tem de conseguir atrair as pessoas capazes de ajudar a concretizar essa visão, tem de levá-las a adoptar essa visão como sendo deles próprios e a partilhar a responsabilidade de a tornar realidade."

IN REINVENTAR A EMPRESA
DE JOHN NASSIFI E PATRICIA ABORDENE





PsicoEmprego

CENTRO DE PSICOLOGIA E EMPREGO

O traço de união entre trabalhadores e empresas

Com o PSICOEMPREGO é assim:

Um simples telefonema e terá o profissional que precisa para o trabalho temporário ou efectivo.

PSICOEMPREGO é a qualidade que se exige e a legalidade que se impõe.

PSICOEMPREGO é o caminho... com dois sentidos:

- Para as empresas que precisam dos trabalhadores;
- Para os trabalhadores que precisam de emprego;

Para trabalho temporário ou efectivo contacte PSICOEMPREGO em Lisboa ou Porto.



PSICOEMPREGO: Solução permanente para o trabalho temporário ou efectivo

Alvará n.º 4-12 / 7 / 90 • Sócio fundador da APETT

storm

Sede: Av. Barbosa du Bocage, 87-1.º — 1000 LISBOA • Telef.: 795 40 81
Delegação: Rua Duque de Loulé, 35-3.º Dt.º — 4000 PORTO • Telef.: 200 45 45



GESTÃO DO CAOS

Um desafio na viragem do século

Amanhã serão excelentes apenas as empresas que acreditarem na transitoriedade das coisas e das situações, e souberem praticar a "gestão do caos". Os vencidos, esses serão os que, olhando para o "caos" o consideram um problema a resolver... pelos outros.

Em nenhuma outra época da história as empresas estiveram sujeitas a tantas e tão profundas mudanças como aquelas que, presentemente, são obrigadas a enfrentar. De dois em dois séculos, mais ou menos, surge na história do

Ocidente uma transformação nítida. Em *The New Realities*, 1989, Peter Drucker⁽¹⁾ designou estes períodos de viragem por "separadores". São períodos de ruptura. Em escassas décadas, tudo se modifica.

Uma dessas transformações radicais, observa Drucker, ocorreu no século XV, no período de seis décadas que medeou entre os primeiros trabalhos de impressão de Gutenberg, em 1457, e a Reforma protestante, em 1517. Foi o período áureo da Renascença e também o apogeu dos Descobrimentos. O período em que a classe comercial, para além de produtos, importava novas ideias, abrindo todos os níveis da sociedade a enormes transformações.

Outra viragem, assinala ainda Drucker, viria a iniciar-se em 1776, o ano da Revolução Americana, do aperfeiçoamento da máquina a vapor e do *Wealth of Nations* (*Riqueza das Nações*)⁽²⁾, de Adam Smith, terminando quarenta anos mais tarde em Waterloo⁽³⁾. Quatro décadas durante as quais se deu a Revolução Francesa e em que nasceram os "ismos" modernos: o capitalismo, o comunismo e a Revolução Industrial.

Duzentos anos mais tarde, eis-nos novamente perante um período de viragem. As coisas começaram a precipitar-se com a Segunda Guerra Mundial. De então para cá, o nível, o número e a importância crescente das transformações a que assistimos marcam, mais uma vez, uma verdadeira ruptura. É o período em que a Sociedade Industrial vai gradualmente cedendo o lugar à Sociedade da Informação. Um período em que as siderurgias fumacentas ou as máquinas ruidosas, magistralmente ironizadas por Charlie Chaplin em *Tempos Modernos*, vão passando à história. Um período em que a fábrica ensurdecidora e poluidora vai cedendo lugar à fábrica silenciosa dos robôs e dos computadores, e em que o fato-macaco está a ser substituído pela bata branca. Caminha-se, dizem os entendidos, para a "Sociedade do Saber", uma sociedade onde o valor da informação tende a suplantar a importância do capital.

A diferença decisiva que distingue o actual dos anteriores períodos de mudança, para além da natureza e da escala das transformações, é a extraordinária velocidade com que

as mesmas se produzem. Foram libertadas forças sociais totalmente novas e a corrente de mudança, observa Toffler, em o *Choque do Futuro* é "tão acelerada que influencia o nosso sentido do tempo, revoluciona o ritmo da vida quotidiana e afecta até o modo como 'sentimos' o mundo à nossa volta. Já não 'sentimos' a vida como os nossos antepassados, e essa é a diferença fundamental..."⁽⁴⁾

Tantas e tão rápidas são as mudanças que, hoje, já mal podemos imaginar a vida dos nossos países, e muito menos ainda, os nossos filhos podem avaliar a vida dos seus avós. É esse o problema fundamental do actual período de vida, e é isso por assim dizer constitui, para todos nós, um desafio à nossa capacidade humana de adaptação.

Mais do que as pessoas, as empresas dificilmente poderão dar-se ao luxo de não acertar o passo com toda esta incessante exigência de mudança. Amanhã serão excelentes ou simplesmente sobreviverão apenas e só aquelas empresas que hoje acreditarem na melhoria e na mudança constantes.

Nitidamente, a actividade empresarial tornou-se um negócio cada vez mais complexo de ser administrado. Essa complexidade crescente é explicada à luz de um conjunto de processos e tendências, dos quais nos parece oportuno destacar cinco pontos:

• **A actividade empresarial tende a desenvolver-se à escala mundial.**

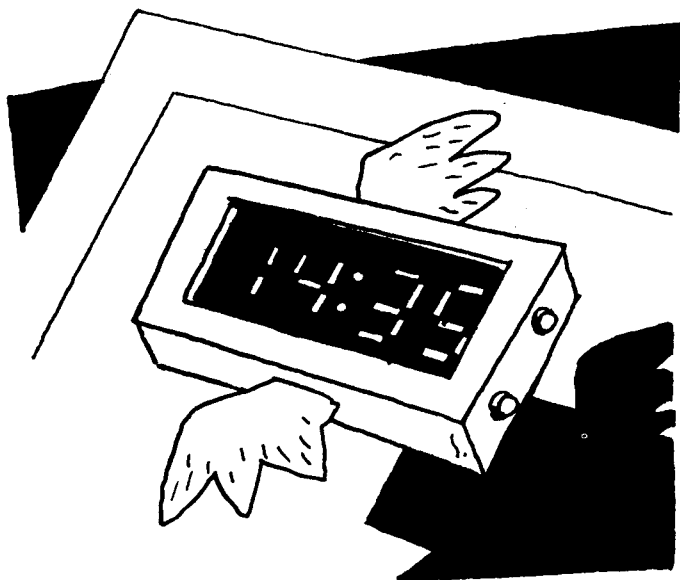
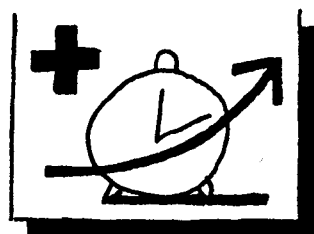
A implantação das empresas, o aprovisionamento dos factores de produção e a conquista dos mercados são cada vez mais concebidos numa escala global. Os componentes de um vulgar televisor, ou de um simples com-



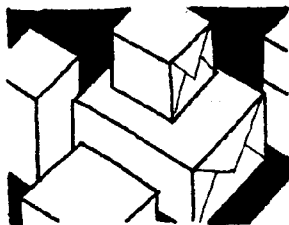
putador portátil, podem ser fabricados num continente, a montagem final realizada noutro continente, enquanto a distribuição se encarrega de satisfazer o cliente, qualquer que ele seja e em qualquer parte do mundo onde se encontre.

• **Toda a actividade comercial tende a desenvolver-se a um ritmo cada vez mais acelerado.**

As viagens aéreas, a televisão e todas as outras formas de comunicação à distância, hoje banais, encolheram o mundo. O tempo e a distância estão sendo comprimidos pelo pulsar electrónico da informação em todas as formas. Desde a influência da televisão sobre os desejos dos consumidores, à influência dos computadores, dos faxes, dos telefones portáteis e do "bips", sobre os estilos de gestão, passando pela existência de mercados



de transacções financeiras electronicamente interligados, a metamorfose é total. Operações comerciais que costumavam demorar semanas, agora levam escassas horas ou são mesmo executadas em "tempo real".



• **A crescente exigência dos consumidores e a sofisticação do marketing, tendem a levar à proliferação de produtos.**

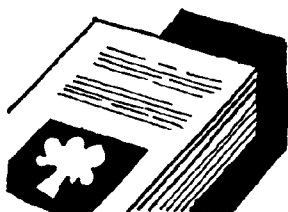
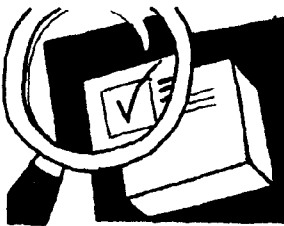
É preciso compreender a realidade moveiça dos mercados, exigindo cada vez mais soluções personalizadas em vez de produ-

ções em massa. Doravante, os produtos, sejam eles automóveis, câmaras fotográficas ou sapatos, terão cada vez mais de atender os caprichos dos segmentos de mercado em que terão de ser vendidos. Numa concorrência que é global, a fidelidade a uma marca ou a um fornecedor não tem mais a importância que tinha outrora.

Entretanto, essa proliferação de produtos faz com que não só a complexidade de fabrico como a complexidade de gestão se elevem exponencialmente, sobretudo à luz da exigência pelos clientes de uma qualidade mais elevada e prazos de atendimento mais curtos.

• **Como quarta razão vem a maior ênfase dada pelos clientes ao factor qualidade.**

Não é um dado novo, mas é um factor que cresceu de importância. Os anúncios de televisão, a publicidade enviada pelo correio, os cartazes afixados nas estações do metropolitano, habituaram o cliente a uma escolha maior. As empresas estão a aprender que, se os seus produtos forem de segunda categoria, os clientes em breve preferirão os de primeira.



• **Finalmente, o enquadramento regulador da actividade das empresas.**

Em muitas partes do mundo, as empresas encontram uma pressão cada vez maior, para respeitarem normas reguladoras sob uma variedade de estatutos de preservação

ambiental, de saúde, de segurança e defesa dos consumidores. Esses regulamentos não somente aumentam o custo das operações, como representam um atordoante labirinto de complexidade para as tarefas de gestão.

Grosso modo, são estes os traços mais salientes em torno dos quais se vai esboçando a nova ordem das coisas.

Os dados, já lançados, estão em marcha e são incontornáveis.

• Como se sairão as empresas nessa nova ordem?

• Saberão adaptar-se aos seus imperativos?

• Como conseguir-lo?

O tema está na ordem do dia. Actualmente, quase não há reunião ou conferência sem alguma oratória ritualista acerca dos "desafios da mudança". Autores, investiga-

dores, pensadores da gestão, têm-se debruçado sobre ele. Muitos trabalhos têm sido produzidos com o objectivo expresso de traçar diagnósticos, prescrever tendências e propor a adopção de metodologias que garantam, aos actuais gestores, a sobrevivência e a prosperidade das suas empresas nos anos vindouros.

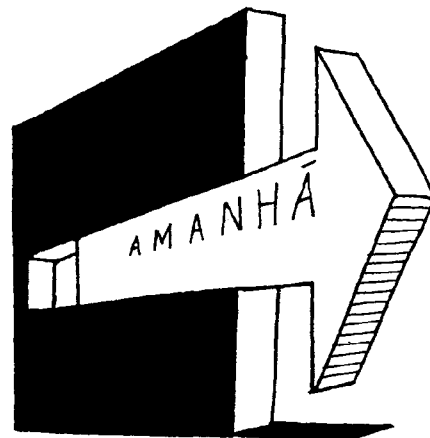
Tom Peters, é um desses gurus do *management* que nas últimas décadas mais se tem destacado na busca de novas perspectivas para a teoria da gestão. Na década de 80, em co-autoria com Robert Waterman, publicou *In Search of Excellence (Na Senda da Excelência)*⁽⁵⁾, extraordinário fenómeno editorial que deu a conhecer os "segredos" de gestão aplicados pelas empresas americanas melhor sucedidas nos negócios.

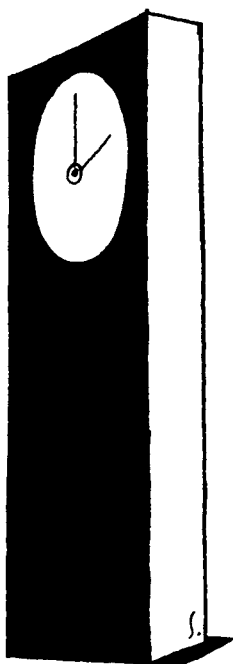
A esta obra seguiu-se, na década de 90, do mesmo autor *Thriving on Chaos*⁽⁶⁾. É um livro extraordinário ao longo do qual perpassa toda uma preocupação urgente de mudança. O "querer-fazer" dos anos 80 (os anos da pesquisa sobre a excelência), defende Tom Peters, transformou-se em "dever-fazer" nos anos 90.

Parece-nos não ser inoportuno, apresentar aqui, cinco princípios que para o autor do *Thriving on Chaos*, constituem doravante a base do sucesso, precisamente intitulados como os cinco princípios da gestão do caos.

Os Cinco Princípios de Gestão do Caos

- 1 Resposta obsessiva às necessidades do cliente.
- 2 Inovação constante em todos os domínios da empresa.





- 3** Espírito de colaboração a todos os níveis, e adesão de todos aos objectivos.
- 4** Por parte dos dirigentes, paixão pela mudança, em vez da sua rejeição encarniçada.
- 5** Implementação de novos sistemas de controlo, capazes de avaliar parâmetros um tanto abstractos, como qualidade, flexibilidade e inovação, que no futuro constituem elementos-chave da gestão.

E porquê Caos?

O termo impõe-se como consequência da era de incerteza sem precedentes em que vivemos, em que as mais ousadas previsões se vêem frequentemente desmentidas pela realidade. O futuro deixou de ser uma simples projecção do passado. Além disso, os futuros são vistos como múltiplos: não há mais uma única visão do futuro, mas vários

caminhos que só poderão ser encontrados através da compreensão dos "germens da mudança". Hoje é preciso inventar os futuros possíveis e tentar construí-los.

No fundo, o que se aprende com a leitura desta obra é que a "excelência" afinal não existe. Amanhã serão excelentes apenas as empresas que acreditarem na transitoriedade das coisas e praticarem a "gestão do caos".

E os vencidos serão aqueles que olharem para todo este "caos" como um "problema a resolver"... pelos outros.

Notas:

⁽¹⁾ Peter F. Drucker, austríaco, radicado nos EUA, é um dos mais destacados teóricos da gestão. Lecciona em prestigiadas universidades americanas, tem-se distinguido como consultor de empresas, e é sobretudo reconhecido como autor de diversas obras consideradas como clássicos da gestão.

⁽²⁾ *Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, livro da autoria do filósofo-economista inglês Adam Smith, que marca o início de um importante surto na história do pensamento económico, designado vulgarmente por "Escola Clássica".

⁽³⁾ Waterloo. Batalha em que Napoleão foi esmagado pelos exércitos reunidos dos Ingleses e dos Prussianos, em 1815. Esta batalha marca o fim da era napoleónica, durante a qual os territórios da Europa central passaram por uma profunda revolução.

⁽⁴⁾ Alvin Toffler, in *Choque do Futuro*, Edição Livros do Brasil, Lisboa, pág.15.

⁽⁵⁾ *In Search of Excellence (Na Senda da Excelência)*, Thomas J. Peters e Robert H. Waterman Jr., Publicações Dom Quixote.

⁽⁶⁾ Traduzido em português, com o título *A Gestão em Tempo de Mudança*, Tom Peters, Editorial Presença, 1ª edição, Lisboa, 1990.

*Economista.

CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL DA INDÚSTRIA DE VESTUÁRIO E CONFECÇÃO

CINAC


INSTITUTO DO EMPREGO
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL


ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA
DOS INDUSTRIAS DE VESTUÁRIO



ESTILISMO
MODELAGEM
CORTE
COSTURA

APOIO ÀS EMPRESAS

MANUTENÇÃO
ORGANIZAÇÃO
QUALIDADE
NOVAS TECNOLOGIAS

LISBOA - RUA PROF. REINALDO DOS SANTOS, LT. 1510 - CP 1500 - TELEF. 774 15 38 / 42 / 66 - FAX 778 41 44
COVILHÃ - ESTRADA DO SINEIRO, 1 A 5 - CP 6200 - TELEF. E FAX 075 / 32 35 78
CASTELO BRANCO - ESTRADA NAC. 18 - CRUZ DE MONTALVÃO - CP 6000 - TELEF. E FAX 072 / 2 48 73
SANTARÉM - RUA 16 DE ABRIL, N.º 6 - ALTO DO BEXIGA - CP 2000 - TELEF. E FAX 043 / 2 02 16

Sabia que

... AS "FIRMAS-DINOSSAURO" TAMBÉM SE EXTINGUEM

Sucedida no Jurássico e sucede agora: os organismos demasiado grandes acabam por se extinguir. É o que acontece com os gigantes empresariais.

Estarão contados os dias de dinossauros empresariais como a General Motors, a Philips, a IBM, a Kodak, a Daimler-Benz ou a Volkswagen? Ou será que o mundo empresarial do Ocidente está a atravessar uma fase especialmente intensa do seu ciclo natural de vida e morte? Em qualquer caso, que podem fazer as grandes firmas para atrasar a hora fatal ou para a evitar?

Esta e outras perguntas foram feitas há algum tempo em Chicago, onde se reuniram seiscentos consultores, especialistas e executivos empresariais no congresso anual da Sociedade de Gestão Estratégica Internacional.

Vários intervenientes citaram a mesma estatística reveladora: quase 40 por cento das empresas que figuravam na lista da *Fortune 500* há dez anos atrás já não existem. Da lista de 1970, 60 por cento desapareceram, foi recordado na conferência. E das doze empresas que constituíam o índice Dow Jones Industrial do início do século, resta apenas a General Motors.

Na opinião de um alto executivo, "muito poucas organizações atingem a vida média de um ser humano e ainda menos lideram o seu sector durante mais de duas ou três décadas."

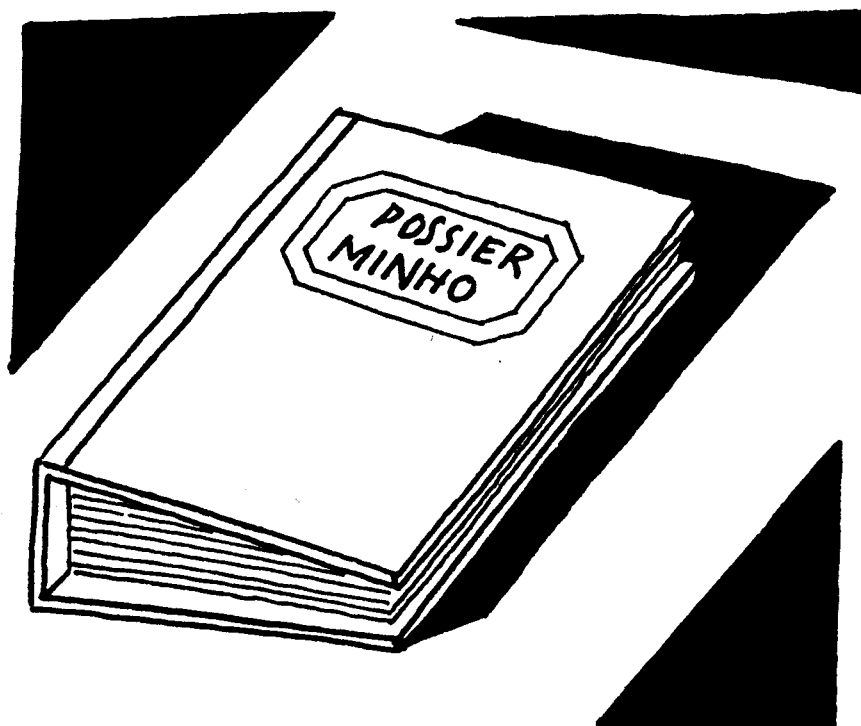
A taxa média de sobrevivência empresarial das grandes empresas há uma década era metade da de um ser humano, segundo um conhecido estudo realizado pela Shell. No entanto, algumas empresas ultrapassam os setenta e cinco anos.

O fenómeno da rápida decadência e queda empresarial tem duas explicações tradicionais. Primeira, a incapacidade da maior parte das empresas para aprender e adaptar-se às rápidas mudanças do contexto em que vivem. Segunda, em certos sectores, as empresas tendem a atrasar-se relativamente às inovações tecnológicas.

Desde que se realizou o estudo da Shell, o ritmo de mudança nos negócios acelerou-se em todas as frentes: caíram muitas barreiras ao capital e ao comércio, a concorrência industrial internacionalizou-se, a tecnologia reduziu o custo de penetração em novos mercados geográficos e de produtos, e as empresas aperceberam-se das vantagens da cooperação em vez das aquisições ou fusões totais.

Dáí, muitas grandes empresas estão a experimentar uma pressão sem precedentes. Contrariamente à crença mais generalizada, esta pressão não provém somente das pequenas empresas menores que se aproveitam da nova ênfase sobre a flexibilidade do mercado, mas também de outros gigantes que foram capazes de se revitalizar.

in *Correio da AESE*



O NOVO EMPRESÁRIO MINHOTO

Com este artigo, o autor pretende trazer alguns elementos de caracterização do tecido empresarial do Minho e, simultaneamente, identificar os contornos da evolução que se perspectiva para essa malha empresarial a partir do perfil que se vem desenhando do (novo) empresário minhoto.

Para a elaboração deste artigo utilizei a informação que pude colher na delegação de Braga do IAPMEI sobre 206 projectos de investimento entrados no período de 1986 a 1990 (primeira metade do ano). Previne-se, entretanto, que não se trata de todos os projectos entrados nem, por outro lado, se manteve a preocupação de construir uma amostra estatisticamente representativa.

Da própria circunstância de ter trabalhado com os dados do IAPMEI decorre que são excluídos o grosso dos projectos respeitantes a intenções de investimento direccionados para os concelhos de Vila Nova de Famalicão, Guimarães e Fafe.

Passemos então aos números.

ESCALONAMENTO DOS PROJECTOS ANALISADOS E LOCALIZAÇÃO PROGRAMADA

Em termos necessariamente breves, cumpre anotar que os 206 projectos analisados se reportam em 84 por cento aos anos de 1988 e 1989 (36,4 por cento e 47,6 por cento respectivamente).

De particular interesse é, entretanto, a distribuição sectorial encontrada onde avultam os 38,8 por cento do total de projectos dirigidos ao sector têxtil (CAE 321), os 37,9 por cento das confecções (CAE 322) e os 19,4 por cento do sector dos minerais não metálicos, isto é, barros, porcelanas (CAE 36). Postos estes números, parece desde logo poder tirar-se uma primeira ilação: estamos perante um quadro de permanência da orientação industrial da região. Esta afirmação parece tanto mais inquestionável quanto, como ficou registado, caem fora do quadro espacial a que se referem estes projectos justamente os dois principais concelhos da têxtil/vestuário, a saber: Guimarães e Vila Nova de Famalicão.

Esta marca de permanência oferece-se, aliás, corroborada quando se avança na especialidade, isto é, quando se considera o caso de cada um dos concelhos.

Mas a esse propósito algo mais se pode concluir; concretamente, concluiu-se que a expressão industrial do concelho de Barcelos se vê dia-a-dia reforçada que, apesar de tudo, o fenómeno industrial se mantém circunscrito a um número restrito de concelhos do Minho.

A esse respeito têm algum significado, adicionalmente, os números que dão expressão das intenções de investimento em Vila Verde e Esposende, nomeadamente. Eles comprovam a afirmação que aqui quero deixar uma outra vez de que a contiguidade e a vizinhança são factores bem relevantes no desencadear da iniciativa empresarial.

NATUREZA DO INVESTIMENTO A REALIZAR

Dos resultados obtidos, um que me atraiu particularmente a atenção foi o que se referia à quantificação dos projectos em termos de expansão/modernização ou criação de novos estabelecimentos.

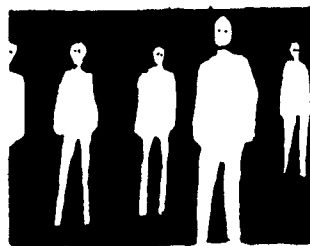


Nesse aspecto avultam claramente os projectos classificados na rubrica Expansão/Modernização de Estabelecimento Existente. Este dado não pode deixar de ser expressão viva de um esforço de modernização, que cumpre saudar.

Entretanto, mesmo que fosse viável discriminar entre as situações de expansão e de modernização/reestruturação (o que não é o caso) sempre ficaria por esclarecer se a inovação/modernização que se entrevê compreende igual-

mente a alteração nos métodos de gestão e organização da produção e do trabalho, a alteração da natureza do produto e da postura da empresa (do tecido empresarial) em termos da política de comercialização.

Menos ambíguos são, em contrapartida, os resultados que se referem à dimensão das unidades a criar/modernizar, segundo os postos de trabalho ou o volume de investimento previstos.



Fazendo a leitura em termos de postos de trabalho saem destacadas maioritariamente as unidades de pequena/média dimensão, quer dizer, geradoras de menos de 50 postos de trabalho. Mas, por outro lado, cumpre notar a expressão da rubrica residual, que

inclui as situações não identificadas e os casos de projectos que não criam postos de trabalho (tudo totalizando mais de um terço das intenções de investimento identificadas).

De outro ponto de vista, o do volume de capital investido, resulta em destaque a expressão dos projectos caídos no escalão entre 50 000 e 100 000 contos respeitando a um total de cerca de 1/3 dos projectos; sendo igualmente significativa a expressão daqueles que envolvem um investimento superior a 100 000 contos (mais de 21 por cento). Assim sendo, resulta notória a intensidade capitalística de alguns projectos.



A ser assim, estamos pois perante algum desenvolvimento por referência a uma lógica de crescimento baseada na exploração de baixos salários. É crível que a esse facto não sejam estranhos o processo de internacionalização por que vem passando a economia portuguesa e os desafios da construção do Mercado Único Europeu de 1993.

Aliás, os elementos colhidos sobre o mercado de destino visado pelos promotores dão, de algum modo, conta disso ao referenciarem um total de mais de 2/3 dos projectos (68,3 por cento) visando o mercado nacional e o mercado externo, simultaneamente, ou visando exclusivamente o mercado internacional.

A este propósito talvez se possa dizer, à semelhança do que retém Silva Costa (1989) a respeito das novas tecnologias, que o empresário português da actualidade olha crescentemente a "internacionalização" como algo que está ao seu alcance ou, pelo menos, algo a que ele não se pode furtar.

O PERFIL DO PROMOTOR DO PROJECTO

Na sua contribuição para o perfil do pequeno empresário minhoto, no artigo já antes referido, Silva Costa faz notar a origem eclética do grupo, quer dizer, o seu recrutamento entre o operariado, os emigrantes, os camponeses. Idêntica nota é posta em relevo por Filomena Mónica num trabalho recente em que se ocupa de *Os Grandes Patrões da Indústria Portuguesa* (Mónica, 1990, 11).

Curiosamente, visando mais o perfil "psicológico" do que a origem social, quando se refere aos "donos das fábricas" das margens do Ave, a mesma autora refere parecerem estes "sócios, filhos, primos, cunhados ou afilhados uns dos outros" (Mónica, 1990, 12).



Passemos, no entanto, à informação recolhida sobre o perfil do promotor do projecto de investimento nos termos em que ele nos é proposto a partir da base de informação de que se dispôs. E comecemos exactamente por considerar esse perfil a partir da identificação da actividade anterior desse promotor de projectos.

Os números que se obtiveram por essa via são os seguintes:

- 1) com actividade anterior como Quadro Administrativo oferecem-se 55,3 por cento dos casos;
- 2) na posição seguinte, com menos de metade da representação da situação precedente, oferece-se o grupo dos Patrões, Chefes de Empresa (25,4 por cento dos casos);
- 3) os Técnicos Assalariados representam uma quota de 15,8 por cento e, finalmente;
- 4) a rubrica Outras Situações queda-se por 3,5 por cento da quota total.

Esta dominância da categoria Quadros Administrativos oferece-se significativa a dois níveis: por um lado, porque se acomoda à ideia de subsistência na sociedade minhota de acentuada mobilidade social; por outro, porque põe em destaque o acesso à informação sobre os mercados, a convivalidade com as redes de distribuição de bens e seus



agentes como importantes elementos desencadeados da iniciativa empresarial autónoma.

Sobre a formação escolar do promotor de projectos de investimento, por seu turno, cumpre assinalar a expressão atingida pelos detentores de curso universitário e curso médio, com 34,8 por cento e 27,5 por cento, respectivamente, do total dos projectos referenciados.

Considerando estes resultados, sem surpresa creio, evidencia-se que o promotor de empresas minhoto da actualidade é detentor de habilitações académicas bem superiores às dos empresários instalados. Esta informação careceria de ser complementada por outra referida à formação em gestão destes indivíduos o que, infelizmente, não é possível. Fica, portanto, por esclarecer se, para além de melhor formados, esta nova geração de empresários está habilitada para manter uma gestão das suas empresas de mais largo alcance.

Finaliza-se o esboço do perfil do empresário minhoto em gestação com a referência à idade do promotor dos projectos. Os dados colhidos põem em destaque os indivíduos do escalão dos 35 aos 50 anos como principais promotores de investimento (48,3 por cento dos projectos); com algum relevo também se sugere o grupo dos 20 aos 35 anos. Sem surpresa, talvez, não são identificadas iniciativas entre os detentores de menos de 20 anos.

O último tópico que aqui desejo deixar refere-se à residência/naturalidade do empresário. É um elemento que se reputa de importante porque, por uma parte, complementa informação já antes retida, respeitante à localização dos investimentos, e, por outro lado, porque essa informação vem pôr em destaque a iniciativa interna à região como o motor do seu desenvolvimento. De facto, 72,1 por cento dos promotores de investimento identificados são originários ou residentes nos concelhos do Minho. E mesmo aqueles agentes que vêm de fora, um número expressivo provém dos concelhos limítrofes, Porto, Maia e Montalegre. Anote-se, a propósito, que o investimento estrangeiro registado conta apenas com 4,7 por cento dos projectos recensados.

CONCLUSÃO

Posto isto, que conclusão reter desta leitura de dados que aqui foi proposta? Que perfil do novo empresário minhoto? Que expectativa de evolução para o tecido empresarial da região?

Sumariamente, o perfil esboçado aponta para um empresário de média idade (35/50 anos), de médio/alto nível de formação, com experiência acumulada no sector no desempenho de funções administrativas, originário do próprio concelho ou de concelho vizinho daquele escolhido para a materialização da sua iniciativa de investimento e visando produzir uma parte significativa para exportação.

A outro nível, dos resultados se pode igualmente concluir que o novo empresário minhoto permanece condicionado pela sua vivência quotidiana, do que resulta que há que buscar a inovação no estabelecimento de um ensino profissional e universitário fomentador dessa evolução, pela facilitação da informação e de bolsas de projectos, pelo estímulo à participação em feiras e missões empresariais ao estrangeiro e pela facilitação de "capitais de risco".

Referências:

COSTA, Manuel Silva, 1989, *Os Pequenos Patrões Industriais e Moral Económica*, Cadernos do Noroeste, vol. II, nº 2-3, 81-94.

MÓNICA, Maria Filomena, 1990, *Os Grandes Patrões da Indústria Portuguesa*, D. Quixote, Lisboa.

RIBEIRO, J. Cadima e Machado Carlos, 1990, *A Indústria do Norte: Modernização, Tecnologia e Internacionalização*, Indústria, 1º Congresso da UERN, 20/ 21 Outubro de 1990, Braga, 13-25.

* Docente da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho.

VAI MUDAR DE LOCAL DE TRABALHO?

As etiquetas com as moradas dos leitores da DIRIGIR são impressas com mais de um mês de antecedência relativamente à sua distribuição. Assim, pedimos-lhe que, com a máxima antecedência, nos comunique o seu novo endereço, sempre que mudar de local de trabalho, indicando o número que está no canto superior esquerdo da etiqueta

CÓD. (32679)
EX.MO(A). SR(A).
MACIEL BASTOS
AV. DA BOA HORA, 32 1º
2830 BARREIRO

(ou enviando-nos a própria etiqueta) e a nova morada. Sempre que nos contactar USE O SEU NÚMERO DE CÓDIGO. Isso facilita a vida a todos nós.

Obrigado.

DIRIGIR

da al
rinas
aspiri
ma as

SEJA O GURU DO SEU FIM-DE-SEMANA



Sofre de entorces estratégicos, de dores de decisão ou indecisão, de miopia conjuntural, autismo de ocasião, pequenos achaques ou dores pontuais, causadas por intermináveis reuniões? Então, este artigo vai ser-lhe muito útil. Aprenda a pensar com gosto e prazer, por conta própria. Faça dos seus fins-de-semana momentos sagrados, onde o pensamento flua, e as ideias se assumam com a naturalidade de quem anda descontraído...

Os gurus estão na moda. A comunicação social faz-nos saber que uns quantos senhores aparecem de vez em quando em Portugal a fazerem uns encontros, por sinal bem caros, onde deleitados gestores se vão encher de novas ideias e ouvir os últimos conceitos da moda. A gestão também tem os seus encontros muito *jet-set*. É aliás nestas reuniões que muitas vezes se reanimam o corpo, alma, os espíritos e as... organizações, pois entre uma boa refeição e umas refrescantes bebidas surge muitas vezes

aquela ideia que permite arquivar a burocracia, pelo menos momentaneamente. É nestes contextos que podem surgir aquelas ideias inovadoras capazes de darem a volta para cima... aos baixos das tesourarias. Os gurus são uns indivíduos interessantes pois têm um imenso poder de comunicação e uma boa disposição que torna os seus encontros particularmente interessantes. Afinal qual é o seu segredo? O seu segredo resume-se a algumas

DIRIGIR

aspirinas da alma aspirinas da alma aspirinas da alma

pequenas mas sugestivas ideias:

- Óptimos contadores de histórias, retiradas da sua vida profissional.
- Sentido de humor e utilização de metáforas que tornam as suas exposições muito vivas.
- Exposições curtas e provocatórias, quanto baste, capazes de gerarem a empatia necessária nos auditórios.
- Óptimos vendedores de "pacotes de ideias sistematizadas", tipo pronto a aplicar, normalmente bem sustentadas por um ou mais livros que por acaso são o verdadeiro negócio da "bolsa do guru".

Como se vê, a receita, não sendo difícil de escrever tem, no entanto, uma forma de confecção só possível de realizar por pessoas com muita experiência de vida e com um sentido de carreira e de negócio muito criativo. Souberam na altura certa fazer opções e compreenderam que existia um mercado de gente bem posicionada nas empresas, mas sem tempo para pensar. De facto, muita gente vive num vazio de ideias porque não tem tempo ou porque já perdeu o hábito de pensar diferente. É precisamente neste segmento de mercado e no mercado dos curiosos da gestão, que estes gurus vendem os seus livros como **aspirinas intelectuais** para entorces estratégicos, dores de decisão ou indecisão, miopias conjunturais, autismos de ocasião, pequenos achaques e dores pontuais, causadas por intermináveis reuniões.

FINS-DE-SEMANA SAGRADOS

Afinal, os bons dos gurus apenas nos querem convencer que a qualidade de pensamento é a mãe de todas as qualidades. É por esta razão que os fins-de-semana têm que passar a ser qualitativamente sagrados. Acrescente no seu contrato de trabalho uma cláusula de reserva – "com separação de fins-de-semana" – e comba-

ta os casos mais graves, os chamados *Workolics* (dependentes do trabalho). Não se pense que estou a fazer o elogio da preguiça. O que pretendo é **criar um espaço de tempo de reencontro com o espírito, onde o pensamento flua sem constrangimentos e onde as ideias se assumam com a naturalidade de quem anda descontraído.**

É neste contexto que se pode pensar com outro sentido, globalizando a vida e todos os seus momentos.

Afinal, tudo se pode resumir naquela máxima "existo, logo penso". Ora, se penso posso com certeza concretizar as minhas ideias em realidades muito concretas e discuti-las com a família e os amigos. **O sentido da criatividade e a qualidade de vida passam essencialmente pelo clima que permanentemente se for construindo em casa.**

Porque, não tenhamos ilusões, se em casa criamos problemas, não temos capacidade ou paciência para o diálogo com a nossa "freguesia", arranjamos demasiadas discussões, não temos espaço espiritual e lúdico para a família e por isso mesmo "quanto menos tempo em casa melhor", alguma coisa de errado está a acontecer.

Claro que, neste contexto, o trabalho é a sua vida e o resto uma série geométrica de chatices, onde os fins-de-semana e as férias apenas representam atrasos na vida profissional. Neste estado de alma **você adora os gurus porque lhe servem de bandeja algumas ideias confeccionadas "à sua maneira", possivelmente recebidas com muito entusiasmo mas de difícil aplicação, porque necessitam de muita "alma".** Como aquele rei francês que dizia que o "Estado era ele", quando se atinge este limiar já nos julgamos insubstituíveis.

Atenção ao tempo da vida, pois as casas de saúde e os cemitérios estão cheios de insubstituíveis.

É nestas situações de conflito interno e elevado *stress* que é possível e desejável dar a volta, porque **todos podemos ser como os gurus se aprendermos a pensar com gosto e com gozo, por conta própria.**

Ter ideias não é monopólio de ninguém. Pensar e sistematizar ideias está ao alcance de todos, desde que se invista prioritariamente na massa cinzenta.

Através da autoformação podemos vir a descobrir o guru desconhecido que existe em cada um de nós.

Afinal, é tudo uma questão de tempo, ou melhor, de sabermos gerir o nosso tempo, que ultrapassa em muito o tempo profissional.

Temos que descobrir que há um tempo finito, onde as nossas actuações podem deixar marcas de ouro ou terríveis consequências... infinitas.

Vale a pena recordar algumas histórias de gestores, considerados como verdadeiros gurus da sua época, para quem o tempo foi implacável.

Estas histórias aparecem contadas numa carta que há vários anos começou a circular na Holanda e que tudo leva a crer continua a correr mundo.

A referida carta começa com as seguintes questões:

Sabe quem foi, em 1923:

- O presidente da maior companhia de aço?
- O presidente da maior companhia de gás?
- O presidente da bolsa de valores de Nova Iorque?
- O maior especulador de mercadorias?
- O grande investidor de Wall Street?

Todos eles foram famosos pelo êxito profissional alcançado e pelo muito dinheiro que ganharam.

Todavia, a história foi-lhes ingrata e, como mais vale prevenir do que remediar, aqui fica o alerta para muitos "insubstituíveis".

Assim, o presidente da companhia de aço morreu pobre!

O presidente da companhia de gás enlouqueceu!

O presidente da bolsa de valores de Nova Iorque, foi libertado da prisão para morrer em casa!

O maior especulador de mercadorias morreu no estrangeiro completamente insolvente!

O presidente do banco deu um tiro nele próprio!

O grande investidor suicidou-se!

E sabe o que aconteceu ao vencedor do mais importante campeonato de golfe, também realizado no mesmo ano?

Continuou durante muitos anos a jogar golfe e com os seus rendimentos em óptima situação.

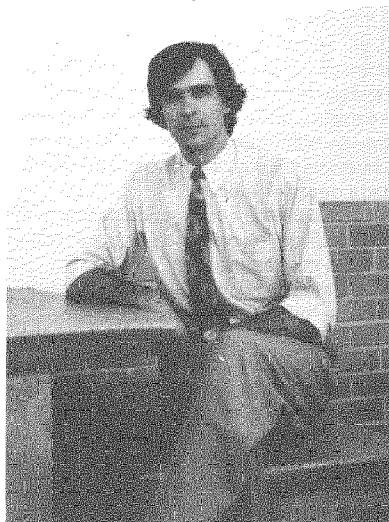
Enfim, quando falta a "alma", cada um toma as "aspirinas" que merece.

José Vicente Ferreira,
Gestor, Docente Universitário.

aspirinas da alma aspirinas da alma aspirinas da alma

FINS DE SEMANA... MOMENTOS QUALITATIVAMENTE SAGRADOS?

O nosso tempo ultrapassa, em muito, o tempo profissional. Se deixarmos que valores como o êxito e o dinheiro se transformem nos únicos objectivos de vida, acabaremos porventura, como o presidente da companhia de gás ou mesmo como o presidente do banco! Ser *workolic* está a ficar completamente ultrapassado. Ao gestor, hoje em dia, exige-se-lhe capacidade de saber gerir o *stress*, de pensar com gosto e prazer e de encontrar uma forma de preservar a sua criatividade e o seu poder lúdico. A consciência de que a qualidade de vida é algo global, onde o espaço e o tempo extraprofissional desempenham um papel determinante, é essencial à pessoa harmoniosa, que um gestor, para ter sucesso, tem que ser. Os fins-de-semana, momento de quebra do ritmo acelerado em que todos vivemos, tempo de descanso por excelência, constituem de facto, o espaço de tempo ideal para um reencontro tranquilo com o que, no dia-a-dia, vamos deixando adiado, inacabado, insatisfatoriamente apenas aflorado. Quisemos saber como vivem alguns dos nossos gestores. Será que para eles os fins-de-semana são sagrados? E se o são, como o conseguem? A amostra pode não ser quantitativamente significativa, mas permite-nos, mesmo assim, entrever que esta é uma questão que paira e cuja superação está em vias... Nada melhor que ouvi-los.



VASCO RAPOSO
Coordenador da área das Novas
Tecnologias de Formação do IEFP

Em minha opinião os fins-de-semana devem ser, na medida do possível, espaços de tempo não ocupados com tempos profissionais, períodos "qualitativamente sagrados". Até as preocupações profissionais não deveriam fazer parte deles, apesar de sabermos quão difícil é por vezes conseguirmos abstrairmo-nos delas. No entanto, para o conseguir, torna-se necessário incluir nos fins-de-semana actividades que nos permitam "desligar" do quotidiano, que nos ponham em contacto com tantas outras coisas que existem para além daquelas que estão normalmente presentes – que nos levem a descobri-las, a vê-las, a compreendê-las, em suma, a vivê-las – e que nos completem. Daí os principais *hobbies* que adoptei: a fotografia e os desportos radicais de altitude – asa-delta e, mais recentemente, o pára-quedismo. Aparentemente diferentes, todos eles constituem uma forma de evasão à normalidade, de libertação do tédio do quotidiano e de experimentação de momentos e emoções muito especiais, necessitando também de um grande investimento humano. A fotografia "obriga-me" a observar e a estar atento àquilo que, apesar de presente, está simultaneamente ausente, pois nos escapa à percepção no dia-a-dia.

Constitui, assim, uma forma diferente de olhar os espaços, as pessoas, os movimentos, as sombras, embelezando e tornando diferente a "igualdade" dos dias. É como se existisse um outro Mundo para além daquele que conheço e habito, que se vai dando a conhecer cada vez mais, à medida que o procuro descobrir. Os desportos de altitude são também para mim uma forma de separação do mundo, tanto física como mentalmente, pois consigo deixar "tudo lá em baixo", à superfície, mesmo as preocupações mais persistentes. No ar, na troposfera, a mente não lhes deixa lugar, tão ocupada que anda com as sensações do momento e dispersa com os pensamentos diferentes.



aspirinas e ma aspirina da alma as pirinas da alma



PEDRO MENDES

**Director de Recursos Humanos
da Companhia de Seguros Império
Presidente da APG**

Quem tem uma vida profissional muito activa e sujeita a grandes tensões tem obrigação, para consigo próprio e para com a sua família, de preservar esse espaço quase sagrado que são os fins-de-semana e ocupá-los com coisas simples. E quanto mais simples são essas actividades, melhor nos faz à alma. A minha aspirina da alma é a terra e, sobretudo, o mar.

Desde sempre tive o vício do mar: pescar e mergulhar. Toda a vida fiz mergulho e até pesca submarina. Agora, continuo a vestir o meu fato e dou os meus mergulhos.

Debaixo de água não há trânsito, não há ruídos, encontram-se poucas pessoas e os peixes são tranquilos; olham para nós com ar calmo. É o melhor que se pode querer... Depois, pescar, que não é só estar agarrado à cana esperando o peixe, é mais, muito mais, é estar completamente integrado noutra ecossistema: há algo de simbiótico entre mim e o mar. Ele repousa-me.

Com prazer passo um dia inteiro, só ou com um grupo de amigos, a pescar ou simplesmente a preguiçar, olhando o mar.

Mais recentemente estou a aprender outra coisa, com o meu filho mais novo, que é parar e olhar as rochas e perceber a sua história. Ele é um amante e estudioso de fósseis e da mineralogia em geral. Com ele estou a aprender a olhar e ver coisas por que passei tantas vezes sem as ver. O mundo das rochas é fascinante; é a paz, as rochas não agridem, não nos pregam partidas. Digamos que este é um novo *hobby* que tenho: comecei com este interesse há cerca de um ano, o meu filho também só tem dez anos...

Depois, há outras coisas que dão prazer, como viajar, partir à descoberta, caminhar, passear a pé. O verbo ir é muito querido para mim.

Acampar é também uma actividade que sempre fiz e ainda hoje, de vez em quando, o faço, agora com toda a família.

Tudo isto é fundamental para o nosso equilíbrio. O que me repousa e renova interiormente é esse contacto com a natureza, é meter a mão na terra ou mergulhar no mar.

Não conseguiria viver sem isso.



MARIA ENGRÁCIA CARDIM **Subdirectora de Formação nos CTT**

Não sei se os meus fins-de-semana são "qualitativamente sagrados", nem tão-pouco sei o que é ser "qualitativamente sagrado".

Poderei apenas saber o que tento ser e fazer dentro e fora dos fins-de-semana. Ocorre que essa tentativa nunca acabada tem como finalidade a conquista de uma

qualidade de vida psicológica, onde caibam o entusiasmo e a serenidade, o encantamento e a paz, a energia e a calma, a procura de mim própria e o encontro com os outros.

Neste sentido os fins do dia e os fins-de-semana são muitas vezes os espaços "da inquietação" do "diagnóstico" do que fiz e "do que poderia ter feito", e do optimismo do programa de futuro. No quadro do encontro com os outros, a minha família tem uma importância determinante. Nela me alimento de alegrias, de ternura, de preocupações e de partilha. Assim, a prática do chamado *hobby* não me é próxima. Desde sempre me voltei menos para as tarefas e mais para as pessoas, menos para o encontro circunstancial e mais para o que entendo como "sistema do essencial". Por isso tento aproveitar, dentro e fora dos fins-de-semana, o que aos outros me liga e neles se prolonga... é que ando a aprender a intuir-me menos auto-suficiente, mantendo o meu espaço de exigência e de reflexão.



DIRIGIR

DISCRIMINAÇÃO FISCAL DO T

O sistema fiscal, em particular o Código do Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares (IRS) discrimina, de forma desfavorável, os titulares de rendimentos provenientes do trabalho independente. No entanto, formas mais ou menos subtile, permitem fazer face a essa discriminação.



O imposto profissional, revogado com a entrada em vigor do Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (IRS), em 1 de Janeiro de 1989, incidia sobre os rendimentos de trabalho, por conta própria e por conta de outrem.

O trabalhador por conta própria que exercesse alguma das actividades remuneradas constantes da tabela anexa ao Código do Imposto Profissional (que, ao longo da sua vigência, foi sendo sucessivamente aumentada) estava, pois, sujeito ao imposto profissional.

O trabalhador cuja actividade, exercida por conta própria, não constasse da referida tabela, ficava sujeito, por seu turno, à contribuição industrial.

Nesse sentido, dispunha o Código da Contribuição Industrial que o exercício, por conta própria, de actividades não sujeitas ao imposto profissional era, sempre, considerado de natureza comercial ou industrial.

Também o Código do IRS separou, em categorias distintas, os rendimentos provenientes do trabalho: rendimentos do trabalho dependente e rendimentos do trabalho independente.

O legislador considerou como rendimentos da primeira das referidas categorias (categoria A) todas as remunerações pagas ou postas à disposição do seu titular, provenientes, designadamente, de trabalho por conta de outrem, prestado ao abrigo de contrato individual de trabalho, e de

RABALHADOR INDEPENDENTE



contrato de aquisição de serviços sob a autoridade e a direcção da entidade remuneradora.

Como rendimento do trabalho independente (categoria B) considerou, nomeadamente, os auferidos por conta própria, no exercício de actividades de carácter "artístico, científico ou técnico", como tal entendendo as constantes da lista anexa ao Código do IRS.

Por seu turno, veio a considerar como rendimentos comerciais e industriais (categoria C) os imputáveis ao exercício de qualquer actividade comercial ou industrial.

Veio, contudo, sem nenhuma justificação, discriminar contra os rendimentos do trabalho independente.

Isto mesmo é constatado, facilmente, se tivermos a pa-

ciência de comparar o tratamento que lhes é dado com o previsto para os rendimentos do trabalho dependente e para os rendimentos comerciais e industriais.

Na sua versão originária, o Código do IRS exigia que, após aplicação das taxas, nunca o contribuinte pudesse vir a dispor de um rendimento (líquido de imposto) inferior ao do valor do salário mínimo nacional.

Incompreensivelmente, o "mínimo de existência", assim estabelecido, é hoje concedido, após injustificável alteração do referido preceito, apenas aos titulares de rendimentos predominantemente originados em trabalho dependente. Deixou o legislador, assim, desprotegidos aqueles que são titulares de rendimentos predominantemente (ou apenas) provenientes do trabalho independente, além dos que auferem rendimentos de capital.

Não se garante, pois, o "mínimo de existência" do trabalhador independente, o qual poderá ficar a dispor, após imposto, de rendimento inferior ao valor do salário mínimo nacional.

Os titulares de rendimentos do trabalho dependente têm, também, uma dedução (específica), prevista no Código do IRS, correspondente a 65 por cento do seu valor, com o limite actualmente de 416 contos. Não previu o legislador, porém, idêntica dedução para os rendimentos do trabalhador independente, apesar de a Constituição, segundo alguns autores, exigir um tratamento mais favorável dos rendimentos do trabalho sem discriminação relativamente aos do capital.

Contrariamente àqueles que auferem rendimentos comerciais, industriais e agrícolas, cujo lucro tributável é determinado de acordo com as regras do Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas (IRC), e que podem, portanto, considerar como custos ou perdas fiscalmente relevantes "os que comprovadamente forem indispensáveis para a realização dos proveitos ou ganhos sujeitos a impostos ou para a manutenção da fonte produtora", os titulares de rendimentos de trabalho independente vêm muito limitadas, pelo do Código do IRS, as deduções dos encargos conexos com a sua actividade profissional. Tal preceito, ao permitir ao Ministro das Finanças fixar por portaria "o número máximo de veículos e respectivo valor por sujeito passivo", é, aliás, de duvidosa constitucionalidade, uma vez que em sede de determinação da matéria colectável (incidência, em termos quantitativos) o Governo só pode legislar, ao abrigo de uma lei de autorização legislativa da Assembleia da República, por Decreto-Lei.

Por outro lado, nota-se que o benefício que resulta do englobamento de apenas 50 por cento do ganho resultante da cessão onerosa de arrendamento e de outros direitos e bens afectos à actividade do trabalhador independente, também previsto no Código do IRS, é claramente insuficiente se comparado com o benefício do reinvestimento estabelecido no Código do IRC para os empresários em nome individual e sociedades comerciais.

É, também, a categoria dos rendimentos do trabalho independente a única que se encontra sempre sujeita, simultaneamente, aos mecanismos da retenção na fonte e dos pagamentos por conta o que se revela excessivamente discriminatório e penalizante, tendo em atenção que o primeiro incide sobre rendimentos brutos.

Só a constituição de sociedades de profissionais (que foram proliferando) veio permitir escapar aos referidos limites às deduções dos encargos conexos com a profissão do trabalhador independente. Isto, porém, em prejuízo da neutralidade fiscal, dada a sua actividade acarretar tributação a taxas efectivas e de retenção na fonte diferentes, consoante seja exercida isoladamente ou através de uma sociedade.

No que respeita aos serviços prestados por juristas, advogados e solicitadores, as recentes alterações ao

Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA) e listas respectivas levam-nos a questionar se poderão justificar-se em motivos alheios a directrizes impostas pela Comunidade Europeia, perante as isenções concedidas aos serviços prestados por outros profissionais, nomeadamente, médicos, odontologistas, parteiros, enfermeiros...

O aumento do IVA, de 8 para 16 por cento, sobre os serviços daqueles profissionais poderá ter vindo, aliás, fomentar a evasão fiscal, designadamente, quando tais serviços sejam prestados a particulares, não sujeitos àquele imposto, pois estes furtar-se-ão à exigência do respectivo recibo, de modo a diminuir os seus custos.

Julgamos, embora careçamos de estudos neste sentido, que a quebra de receitas resultante de uma futura consagração da possibilidade de dedução das despesas com os serviços destes profissionais da justiça, em termos semelhantes aos previstos para as despesas de saúde, dedutíveis na íntegra, poderá ser compensada pelo imposto resultante do aumento dos rendimentos declarados e plenamente justificada pelo carácter social de ambos os tipos de despesas (Justiça e Saúde).

*Assistente da F D L.; Advogado.



A AUTOMOTIVAÇÃO DO CHEFE



***O mais difícil trabalho de um chefe é o da sua própria motivação.
Conheça os sintomas de "suicídio de chefes"
que o avisam quando a motivação está a desaparecer,
e aprenda os passos a dar para os evitar.***

Vários e numerosos conselhos têm sido dados aos chefes quanto à forma como estes devem estimular os seus subordinados para que trabalhem mais e melhor; mas é bastante escassa a matéria existente susceptível de auxiliar aqueles a realizarem a tarefa mais importante de todas – a sua própria motivação. Certo jovem trabalha no escritório de uma importante companhia de seguros. Durante anos trabalhou muito para alcançar o sucesso desejado. Em devido tempo, os seus esforços foram recompensados, pois foi gradualmente subindo de posto, de adjunto de director a director, até que finalmente lhe foi atribuído um importante cargo de administração, em que orientava as

funções de diversos directores e de grande número de funcionários!

Contudo, bastaram seis meses para ele falhar completamente nas suas novas funções. Perdeu o lugar e foi substituído por outro. Hoje ainda pergunta a si próprio: "Porquê?" E não é difícil encontrar a resposta. "Ele tomou erradamente pelo seu termo o começo do empreendimento a levar a cabo." Sendo um perito em estimular os outros, não foi, porém, capaz de estimular-se a si próprio e cometeu o maior erro da sua vida quando julgou que o objectivo, para o qual tinha trabalhado, estava já completamente realizado. O seu talento parecia ter desaparecido completamente.

Deixou de se esforçar pelo trabalho não por indolência mas porque lhe faltava o mais importante, ou seja, o incentivo de uma finalidade a alcançar. Deixou também de fazer planos cuidadosos sobre pequenos, mas essenciais, campos de actividade, os mesmos que no passado o tinham impellido para o sucesso.

Estou certo, porém, de que este homem não foi o único; muitos chefes e directores têm cometido esse mesmo erro. Levam anos a trabalhar, durante longas horas, para alcançar um determinado objectivo – chefiar um escritório, dirigir uma filial, etc. Uma vez conseguida essa finalidade, todos os impulsos que os conduziram à cobiçada posição enfraquecem ou até se desvanecem. A sua energia esgota-se; recostam-se numa confortável cadeira giratória, contemplam vaidosamente o seu novo domínio e deixam que o seu mundo de sonhos deles se apodere subtilmente.

Eis um facto da vida de negócios. Até agora ainda não fui capaz de encontrar uma firma próspera em que a porta onde se lê o título de director ou de chefe abra para uma vida ociosa e sem preocupações.

Pelo contrário, um chefe bem sucedido tem de trabalhar duas vezes mais do que anteriormente; tem de manter o seu espírito criador ou, então, terá de resignar-se a perder a sua importância. Quando, porém, o seu entusiasmo esmorece, o seu domínio arrisca-se a esborar-se sob ele. Se não conseguir continuar a bater o seu próprio recorde, em breve há-de verificar que outro indivíduo, com as qualidades que outrora ele próprio possuía, acabará por lhe suceder e tomar conta do seu cargo.

Cinco fases de uma fórmula segura para a automotivação.

Frequentemente, os resultados dos nossos esforços – títulos, posição social, autoridade – induzem-nos erradamente a pensar que já não temos necessidade de continuar a estimular-nos a nós próprios. Pomos de lado os instrumentos que nos serviram para conseguir realizar o que desejávamos, a nossa energia, talento e capacidade. Perdemos o ímpeto. Permitimos que a nossa humildade se desvaneça e que diminua o nosso grau de humanidade.

Acontece muitas vezes que o superior, o chefe em quem costumávamos confiar para nos orientar, se vai embora e com ele desaparece a nossa inspiração e estímulo; descobrimos então que teremos de ficar mais ou menos sós, o que, de resto, não é nenhuma desgraça: todos esperam que um chefe saiba aguentar-se sozinho. Isto conduz-nos novamente à principal questão, ao director, a quem os outros têm de recorrer para a sua própria inspiração e orientação? Existe apenas uma resposta para estas perguntas: "Ele tem de estimular-se a si próprio."

O chefe já não pode recorrer aos superiores para obter alguns empurrões periódicos. Agora também ele é um superior. Uma vez que ele compreenda que o estímulo, para que o seu êxito se mantenha, tem de vir de dentro de si próprio, deverá tomar o caminho mais apropriado para o



conseguir. Para isso deverá organizar um programa lógico de incentivos pessoais, que o conduzirá firmemente em frente. E pode e deve avançar; ficando parado, começará automaticamente a deslocar-se no sentido oposto. O chefe que não conseguir estimular-se a si próprio, para alcançar objectivos cada vez mais elevados, está em sério risco ou, pelo menos, encaminha-se para uma situação perigosa.

Quais os sintomas? Geralmente existem cinco sinais de perigo para avisar-nos quando a motivação está em vias de desaparecimento. Estes sintomas de "suicídio de chefes", por assim dizer, podem manifestar-se sob a forma de:

Objectivo abandonado. Falta de um plano concreto ou de condições esquematizadas para progredir. A meta já atingida é considerada como a conclusão da carreira, em vez de ser olhada como um novo começo.

Dúvidas acerca de si próprio e das próprias aptidões para desempenhar o cargo para que foi designado. A confiança em si próprio está abalada e, em seu lugar, surge a preocupação e a confusão.

Presunção e auto-satisfação. Ceder à vontade de não se preocupar muito e de se tratarem os assuntos sem grandes pressas. Uma vontade de aceitar as coisas como sendo suficientemente boas, em vez de francamente boas, e como sendo boas em vez de excelentes. Este estado de coisas anda de mãos dadas com a falta de energia para encorajar os subordinados a tomar iniciativas e com a falsa noção de que, preenchendo com empregados medíocres o posto imediatamente inferior, se consegue assegurar a própria segurança.

Demora. A filosofia do "amanhã". Adiar para amanhã as decisões que podiam ser tomadas hoje; evitar os riscos já considerados e iludir-se com a ideia de que os problemas se resolvem por si.

Culto do símbolo. Ceder ao egoísmo e à ambição de ser considerado pessoa de alta categoria: saborear o título do cargo a que ascendeu, em vez de procurar orgulhar-se por ser capaz de apresentar métodos melhores e ideias novas. Um desejo de colecção aplausos, em vez de realizações.

O chefe ou director que revela um ou mais destes sinais de perigo sofre de perda ou enfraquecimento de estimulação. Está desorientado. Os seus planos, propósitos, padrão de vida, tudo está comprometido.

Quer seja por acaso, ou por determinação consciente, muitos directores relacionam a motivação a um plano subconsciente para vencer na vida. Pode ser uma ideia simples, como esta: "Quando eu tiver 35 anos, serei vice-presidente de administração." Este conceito não é novo; é a aplicação, sem disso nos apercebemos, do primeiro passo numa fórmula básica de sucesso pela qual se pode ser director, supervisor, vice-presidente ou qualquer outra coisa que se deseje. A seguir, indicam-se **os cinco passos da referida fórmula**:

1 Persevere os seus pensamentos. Considere um objectivo definido, com um tempo-limite igualmente definido para a sua realização. Generalidades vagas, tais como "ser rico quando atingir a meia idade", não são suficientes. Resolva juntar uma quantia exacta até uma data previamente estabelecida. Estabeleça o seu objectivo com perfeita exactidão, se tem esperança de algum dia o alcançar.

2 Trace um plano para atingir o seu fim. Este método transformará rapidamente a generalidade vaga num significativo intento. Concretize o seu plano e escreva-o; faça um resumo, registando as fases intermédias, de forma a que possam ser frequentemente confrontadas, para verificação de um eventual progresso. Nunca considere completa uma fase antes de começar o trabalho da fase seguinte. Assim evitará o perigo de parar quando já falta pouco para atingir a meta.

3 Cultive um desejo intenso de atingir o seu objectivo pelo uso frequente do seu plano previamente escrito. Trace uma lista, o mais completa que puder, de todos os possíveis benefícios que possam derivar do fim que se propõe alcançar. Inclua todas as melhorias para si próprio, as suas finanças, a sua personalidade, as suas aptidões. Enumere as formas possíveis pelas quais o facto de alcançar o seu objectivo poderá beneficiar a sua família, os seus amigos e associados e, indirectamente, a sociedade e o mundo em geral. Escreva esta lista e conserve-a sempre consigo. Acrescente-a todas as vezes que descobrir novas vantagens. Elimine pontos apenas na medida em que possam

alterar-se os seus juízos de valor – e esteja preparado para que isso aconteça.

4 Mantenha uma fé inabalável em si próprio e nas suas capacidades para realizar o seu objectivo. Ponha de lado a modéstia e tenha em consideração todos os atributos positivos que porventura possua. Elabore uma lista tão longa quanto honestamente o possa fazer. Em seguida, faça o estudo de um indivíduo, ou mesmo de vários indivíduos que já alcançaram o desejado sucesso.

Anote sobretudo as qualidades que os conduziram ao êxito; enumere essas qualidades e compare-as com as suas próprias: a semelhança deixá-lo-á admirado! Verá então que já possui todos os instrumentos de que necessita. Tenha confiança neles e saiba usá-los!

5 Desenvolva em si uma vontade férrea, capaz de pulverizar todos os obstáculos que se deparem no seu

caminho. Se os benefícios que advierem da realização do seu objectivo valerm a pena, qualquer pessoa ou situação que se interponha será considerada como um ladrão, que rouba o seu futuro sucesso. Não há nenhum obstáculo, concebido por uma pessoa, que não possa ser vencido por outra, cheia de vontade e determinação. Torne a sua determinação tão forte que possa eliminar qualquer situação ou circunstância que se interponha no caminho para o seu objectivo.

No desporto, os recordes estão permanentemente a ser batidos, o que pode considerar-se mais como consequência de uma atitude e de um condicionamento mental do que como resultado de um

treino e de um condicionamento físico. Se há indivíduos que batem recordes é porque resolveram muito simplesmente ser os primeiros, vencer, em suma.

Para um chefe, a situação não é muito diferente desta. É certo que ele necessita também de uma certa dose de capacidade física para desempenhar as suas funções; mas isto é secundário, relativamente às suas condições mentais. É a sua auto-estimulação que o conduzirá ao sucesso. Tal como acontece com o atleta, o primeiro "vento" favorável condu-lo apenas a uma classificação média; precisa, pois, de cultivar – e usar – um segundo "vento" para poder tornar-se um vencedor e campeão.

* Paul J. Meyer in Revista *O Escritório*



NO CORRETO

COMO GERIR O SE

"Cada um é o que faz."

Esta frase, saída da boca de um comportamentalista, acentua o facto de a maneira como ocupamos o tempo servir para nos descrever, em termos da organização interna que preside e dirige a nossa actividade.

Embora a percepção do tempo seja complexa e dependa, na maior parte, do estado e do nível de consciência de quem percebe (...) ninguém contesta que o tempo é um recurso igualmente disponível mas consumível de forma inteiramente pessoal.

Do seu bom uso depende o alongamento e a passagem rápida dos dias: o enriquecimento da vida.

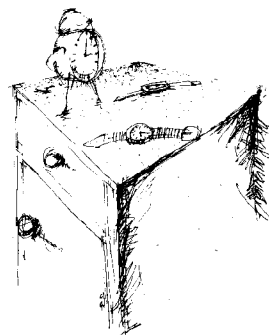
É sabido que quem tudo quer fazer geralmente nada faz: quem se preocupa não se ocupa e a inversa costuma ser saudavelmente verdadeira.

Eric Bern fala de seis formas pelas quais uma pessoa usa geralmente o seu tempo:



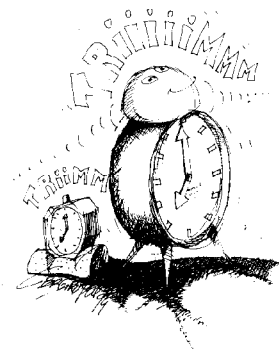
3

Passatempos (actividades cujas "regras" são livremente ditas por quem as cultiva).



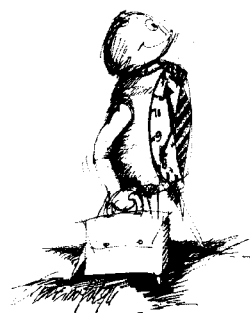
4

Jogos (interacções sociais onde as posições de vida crónicas – Vítima, Perseguidor ou Salvador – emergem mais ou menos inconscientemente nos papéis que cada um adopta no seu relacionamento interpessoal).



1

Alheamento (aconselhável quando se precisa de concentração mas inútil quando constitui uma defesa da realidade).



5

Actividades (formas de movimento, geralmente com o que nos é exterior, a que geralmente chamamos TRABALHO).

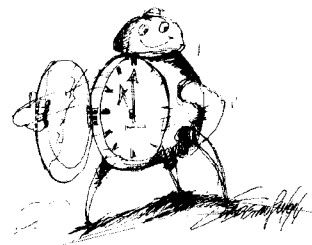
2

Rituais (normas que cada cultura adopta para facilitar a vida social).



6

Intimidades (movimento e contacto interno, consigo mesmo ou com os outros).



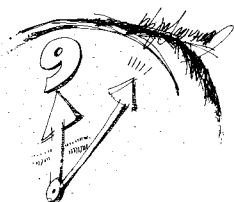
U TEMPO

Para um adulto saudável, com um sistema de prioridades e uma hierarquia de valores bem definidos, as horas são preciosas e usam-se com eficácia e prazer. Os investimentos em tempo equilibram-se nessa escala de valores, e o que é verdadeiramente importante executa-se sempre antes daquilo que é acessório. Sem ansiedade, sem pressa, sem tensão: estabelecendo prioridades para a vida pessoal (por um lado) e para a vida profissional (por outro), ritmando actividades e repouso, num ajustamento da cronobiologia pessoal ao horário social com que interagimos.

Para o ajudar a encontrar o ponto óptimo de onde gerir o seu tempo apresentamos-lhe aqui algumas sugestões:

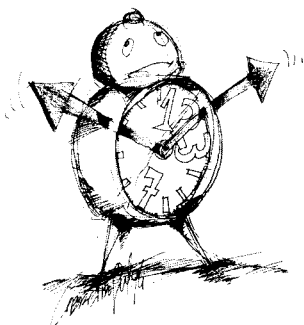
1

- Já que a chamada Lei de Pareto diz que "o essencial leva pouco tempo mas o acessório muito..." distinga-os e poupe tempo para o essencial, economizando-o para o acessório.



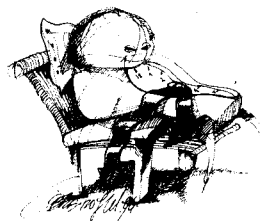
2

- Lute contra as interrupções e sempre que puder faça trabalhos contínuos. Saiba dizer não às interrupções externas.



3

- Respeitando a Lei de Parkinson – tendência à auto-inflação do tempo – fixe para si mesmo prazos a cumprir, em função do tempo realmente necessário para uma tarefa.



4

- Lembre-se que o sistema nervoso central tem razão. Funciona em antagonismo: é necessário parar de estimular a parte simpática que governa os fenómenos de excitação, estimulando o parassimpático que comanda o relaxamento. Caso

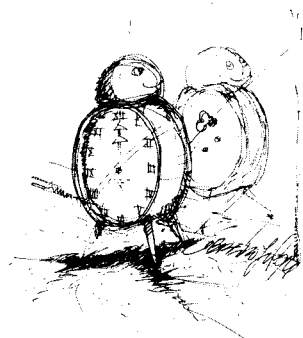
contrário, entra em ruptura: para lá de um certo limite horário, saiba parar para fazer outra coisa ou descansar, simplesmente.

Altere acção, reflexão e repouso.



5

- Como recomendava Fernando Pessoa... "seja todo em cada coisa" – faça uma actividade de cada vez, o melhor que puder.



6

- A Lei de Fraisse diz-nos que o tempo tem duas dimensões: a objectiva e a subjectiva.

Confronte a sua apreciação subjectiva do tempo com a avaliação objectiva e seja lúcido ao estabelecer prioridades.

Verificou com certeza que estas sugestões implicam uma regra: **faz bom uso de si quem tem o domínio de si.**

Por esta razão, antes de pôr em prática qualquer sugestão, procure aprender a relaxar: isso permite-lhe entrar em contacto com o núcleo do seu verdadeiro eu e desse contacto extrair um ritmo biológico, emocional e mental, que aplicará facilmente ao seu desempenho pessoal, sobretudo ao desempenho dos inúmeros e diferentes papéis que a sua vida exige, ao longo do seu e do nosso tempo.

*Psicóloga; Formadora.

O RESPEITO RETÓR



AGARRA

ICO PELOS OUTROS



Há muito boa gente que reduz a tolerância para com os outros a uma variante de lista de espera: fale agora você porque, depois, sou eu! Daqui resultando verdadeiros monólogos em companhia.

Não sei se já tiveram a mesma sensação que eu ao seguirem algum debate. Mas muitas vezes, quando alguém se dirige ao seu interlocutor dizendo-lhe "respeito muito a sua opinião", parece que lhe está a dizer algo como "pode dizer o que quiser, que para mim entra por um ouvido e sai por outro". E isso, ainda por cima, é considerado um brilhante exemplo de tolerância.

Há pessoas que assumem a tolerância como uma forma plausível de indiferença: permito que você fale, mas não cometa o erro de acreditar que lhe vai servir para alguma coisa. Há pessoas que reduzem a tolerância a uma variante das listas de espera: fale você, porque depois sou eu. Há pessoas que utilizam a tolerância como uma espécie de blindagem moral pessoal: não dizemos que vivemos numa sociedade plural e tolerante? Pois que ninguém se meta comigo, visto que nada tenho para me interrogar.

A tolerância, assim entendida e praticada, leva ao conservadorismo e à mediocridade. (...) Os diálogos públicos convocados em nome do pluralismo acabam normalmente sem mudanças perceptíveis nas diversas abordagens, visto a tolerância e o respeito só servirem para legitimar monólogos em companhia. Em nome da tolerância e do pluralismo desaparece o debate público, quando supostamente se tratava de o potenciar e de o enriquecer.

Assim, o respeito retórico pelos outros não exprime uma atitude para com as suas perspectivas, mas uma afirmação sobre as próprias: nada nem ninguém me fará mudar de opinião, por isso lhe permito que fale. O diálogo que se proclama esvazia-se de conteúdo, porque falha um pressuposto indispensável: ninguém está disposto, realmente, a escutar. A tolerância e o respeito são um verbalismo para maquilhar algo muito mais prosaico: a indiferença mútua.

J. L. S. in *La Vanguardia*, in *Correio da AESE*

DIRIGIR

TABELA DE PUBLICIDADE

DIRIGIR

A revista DIRIGIR é uma publicação do IEFP, editada bimestralmente.

Tem uma tiragem de 40 000 exemplares, e uma média de 80 páginas a preto e branco, profusamente ilustradas. Cada um dos seis números anuais é acompanhado duma separata temática.

Contamos com 32 000 assinantes, distribuídos por todo o País e pelo estrangeiro. Os assinantes da DIRIGIR são quadros e chefias intermédias, gestores e dirigentes de empresas, professores e estudantes de Gestão.

De leitura agradável, com um estilo pragmático, trata-se dum projecto de informação/formação que tem tido um acolhimento excelente, podendo-se dizer que se atingiram os objectivos propostos inicialmente.

Estão, pois, criadas as condições para se comercializarem espaços da revista com fins publicitários, sempre com a preocupação de não prejudicar o respectivo conteúdo pedagógico, não devendo a área de publicidade ser superior a 7% do espaço total da revista.

Pretendemos inserir publicidade que contribua para fomentar uma imagem de prestígio da revista, tendo em conta as seguintes condicionantes:

- Promoção de imagem de empresas ou instituições de utilidade pública, preferencialmente ligadas à Formação ou à Gestão.
- Promoção de produtos e/ou serviços ligados à Formação ou à Gestão.
- A revista reserva-se o direito de recusar qualquer publicidade não compatível com estes parâmetros.

PREÇÁRIO

COR (4/4 cores em *couché* 175 gr. com face plastificada)

Contra-capa	200 000\$00
Verso de capa ou contracapa	170 000\$00

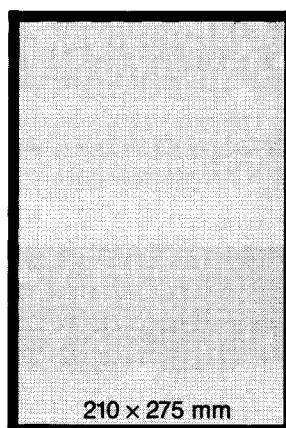
PRETO E BRANCO

Página (210 x 275 mm)	100 000\$00
1/2 página	50 000\$00

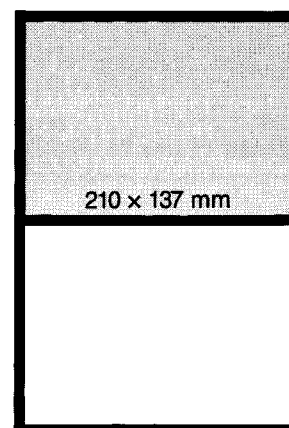
- Se o contrato for celebrado por um ano, beneficiará dum desconto de 10%
- As selecções de cor dos anúncios serão debitadas quando forem efectuadas à nossa responsabilidade.
- Estes preços não incluem IVA.

As apresentações estão feitas!
Ficamos à espera que nos contacte:

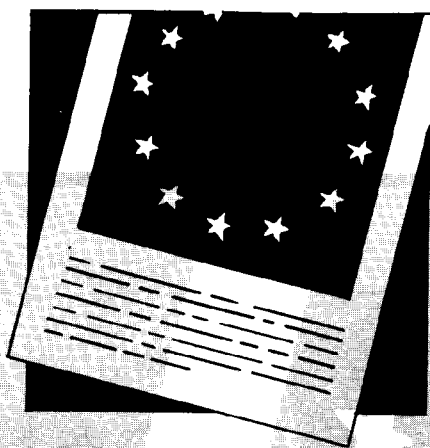
REVISTA DIRIGIR
Rua de Xabregas, 52-1.º
1900 LISBOA
Tel. 868 29 67



PÁGINA



1/2 PÁGINA



euroflash

Sócrates e Leonardo

Não, não é de Filosofia que se trata. Sócrates e Leonardo são as designações dadas aos dois novos programas sobre Educação e Formação que integram os seis anteriores programas destes domínios.

O **Sócrates**, para a educação, resulta da incorporação dos programas Erasmus e Língua e visa três categorias de acção Comunitária:

- Cooperação no ensino superior, mediante o apoio à constituição de redes de Universidades, agrupando os programas de cooperação interuniversitária.
- Cooperação no ensino escolar, destinada a promover a constituição de parcerias entre escolas de vários Estados-Membros, para a realização conjunta de projectos educacionais, nos domínios das línguas, de herança cultural, da protecção do ambiente e outros, de interesse comum.
- Medidas dirigidas a todos os níveis de educação e destinadas a promover o conhecimento de línguas da União.

O **Leonardo**, para a formação, conta com um orçamento de mais de 800 milhões de ecus, para o período de 1995 -1999. Pretende dar sequência à acção de união neste domínio, actualmente baseada nos programas, que conhecemos:

COMETT, que possibilita aos estudantes, engenheiros e investigadores formarem-se em outros países europeus.

PETRA, que visa dar aos jovens europeus a oportunidade de receberem a sua primeira formação profissional além fronteiras.

FORCE, que facilita os intercâmbios entre os doze.

EUROTECNET, que incentiva a utilização de novas tecnologias na formação profissional.

O **Leonardo**, além de consolidar as vastas realizações destes programas, introduz inovações destinadas a fazer face aos novos desafios com que a UE se defronta.

O seu programa de acção compreende três secções, visando promover:

- a qualidade dos sistemas e meios de formação;
- a inovação na metodologia e no equipamento para a formação profissional;
- a dimensão europeia na formação profissional, a todos os níveis;

Espaço Económico Europeu

Entrou em vigor, em 1 de Janeiro de 1994, o acordo sobre o EEE, estabelecido entre a UE e os cinco membros da EFTA – Áustria, Suécia, Noruega, Finlândia e Islândia – que passaram a adoptar a actual legislação da União, no âmbito das "quatro liberdades" de circulação: de mercadorias, de serviços, de capital e de pessoas. Fica assim criado o maior e mais importante espaço económico integrado do Mundo.

Nova Instituição Financeira

O Fundo Europeu de Investimento (FEI), uma nova instituição financeira internacional independente criada no quadro da iniciativa europeia



de crescimento, tem por objectivo pôr em contacto investidores dos sectores público e privado, formando, assim, uma representação equilibrada entre os operadores de diferentes mercados e países. O FEI, operacional a partir de Abril, permite aos seus membros participarem num mercado em expansão, reduzirem os custos (em virtude do acesso a uma variedade de facilidades de garantia a longo prazo) e melhorarem a gestão global do activo e do passivo. Mais tarde, este novo organismo poderá ser autorizado a efectuar operações sobre fundos próprios, para apoiar redes transeuropeias ou PME.

Informação sobre a Europa

Sabia que há mais de mil possibilidades, dentro e fora da UE, de obter informação sobre questões europeias? É estudante e precisa de informação sobre a UE para os seus estudos? É um empresário à procura de oportunidades transfronteiras, na Europa? É uma mulher interessada na política da UE sobre a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres? Nesse caso, não precisa de se dirigir a Comissão em Bruxelas ou no Luxemburgo. Não, basta contactar uma das fontes de informação mencionadas no novo *Guide to EU information sources*, do EUR-OP, que contém os endereços dos serviços da Comissão e do Parlamento, dos Euro-Info-Pontos, dos Eurogabinetes, dos Centros de Documentação Europeia, etc. Pode obtê-lo, a título gratuito, numa das três línguas: DE/EN/FR, dirigindo o seu pedido a:

Norbert Reinert,
EUR-OP, 2, Rue Mercier
L - 2985 Luxembourg
FAX (00352) 486817

Talvez lhe interesse...

Fazer negócios na Austrália e nos EUA

Com vista a facilitar os esforços das pequenas e médias empresas na penetração de novos mercados, a Comissão publicou *Doing business in Australia* e *Doing business with the USA*. Estes guias fornecem às PME informação útil sobre os mercados australiano e americano, uma análise dos seus sistemas jurídicos e outras informações básicas necessárias para darem o primeiro passo nesses mercados:

Austrália: EN-C, 101, p., 16 ecus;
USA: a publicar brevemente: Cat.: EN-C, 43 ecus.

Criar uma empresa de dimensão europeia

Nesse caso leia atentamente:
La création d'entreprise dans l'Europe des Douze: Les programmes d'appui.
Em francês, a publicar brevemente noutras línguas, 172 p., 10,50 ecus.

ECU 1 = Esc. 196,67

Em Portugal, pode adquirir estas publicações na:

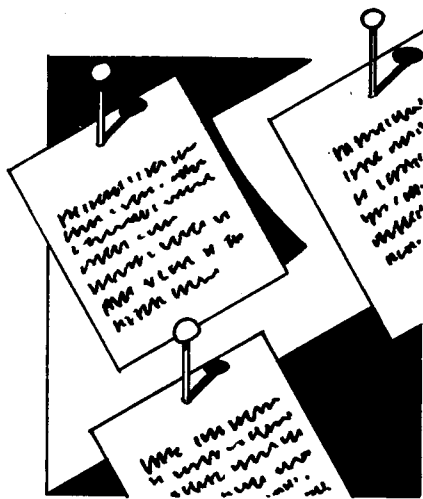
• **Imprensa Nacional**
Casa da Moeda, EP

Rua D. Francisco Manuel de Melo, 5
1092 LISBOA CODEX
Tel. (01) 69 34 14
Fax (01) 69 31 66

• **Distribuidora de Livros**
Bertrand, Lda

Rua das Terras dos Vales, 4 - A
Apartado 37
2700 AMADORA
Tel. (01) 495 90 50
Fax (01) 496 02 55

Fonte EUR-OP News
Vol. 3 nº 1 Primavera 94



breves

durante um ano investiram no que é o primeiro exemplo mundial de utilização de tecnologias multimédia, na promoção vinícola. Há aspectos que merecem referência especial, como seja, a grande interactividade (os ecrãs não correm ao sabor do *software*, antes "pedem" ao utilizador que escolha o que mais lhe interessa) e a qualidade da programação que transparece no desenho da *interface* e na qualidade gráfica em geral.

IN PÚBLICO
25 DE JULHO DE 1994



VINHO DA BAIRRADA EM VERSÃO MULTIMÉDIA

Uma nova forma de promoção internacional dos vinhos da Região demarcada da Bairrada, em versão multimédia, causou um grande impacto na recente Feira Mundial dos Vinhos em Londres, integrando o *stand* da Bairrada.

O "Vininfo", designação dada ao programa, é uma forma de explorar um suporte informático, numa operação de *marketing*. Corre em qualquer PC, em ambiente *Windows*, de preferência em máquinas rápidas e com mais de 4 MB de RAM.

O programa foi encomendado pela Comissão Vitivinícola dos Vinhos da Bairrada ao Instituto de Estudos Regionais e Urbanos (IERU), organismo pluridisciplinar ligado à Reitoria da Universidade de Coimbra.

A concepção e desenvolvimento deste *software* esteve a cargo de uma equipa de investigadores, que



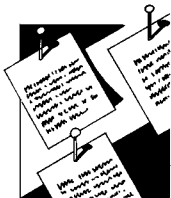
COOPERATIVISMO "VERSUS" CRISE

O cooperativismo está a crescer ao lado da crise económica. Nos períodos difíceis, o velho lema "a união faz a força" parece encontrar mais hipóteses de conquistar adeptos.

Os últimos dados estatísticos do sector confirmam isso mesmo. Em 1992, o movimento cooperativo apresentou uma evolução positiva de 2,8 por cento. O sector movimenta cerca de 400 milhões de contos anuais.

A associação de interesses já não é uma alternativa, mas sim um imperativo. A tendência do sector cooperativo aponta actualmente, não para a multiplicação de cooperativas, mas para processos de fusão entre elas, que originem a criação de federações fortes. Só desta forma as pequenas e muito pequenas empresas podem enfrentar a concorrência das grandes e, em particular, das multinacionais.

Mesmo assim, e apesar da dinâmi-



ca evidenciada nos últimos anos pelo movimento cooperativo português, ele encontra-se muito abaixo dos níveis médios registados nos nossos parceiros comunitários.

As cooperativas ainda carregam, em Portugal, o estigma da pobreza e uma imagem de qualquer coisa débil e pouco fiável do ponto de vista económico. Um contra-senso, se tivermos em conta que, no âmbito da União Europeia, 60 por cento da produção, transformação e comercialização são garantidos por cooperativas.

IN DIÁRIO DE NOTÍCIAS
11 DE JULHO DE 1994



PORTUGUESES EM FÉRIAS

Quem diz que cada vez há menos portugueses a passarem férias, está enganado. Mas só ligeiramente.

No ano passado, cerca de 44 por cento da população gozou férias (na residência habitual e fora dela), enquanto que em 1992 essa percentagem não ultrapassou os 38 por cento.

Os alfacinhas e os tripeiros são os mais felizes: dos primeiros, 66 por cento tiveram férias, enquanto que a percentagem dos tripeiros com férias se ficou pelos 56, números mais elevados do que em 1992.

O inquérito realizado pela Direcção Geral do Turismo, à população do continente, com mais de 15 anos, permitiu constatar que 30 por cento das pessoas inquiridas passaram férias fora da sua residência. Isto é, 70 por cento dos portugueses ficaram em casa. Para isso concorreram

motivos de ordem económica (65 por cento dos inquiridos) e de ordem profissional (14 por cento).

Os que passaram férias fora da sua residência, preferiram prioritariamente o Algarve (a classe alta e média alta); o interior norte do país (o estrato médio) e esta mesma zona e as praias a sul do Tejo (a classe socio-económica baixa).

Quanto ao tipo de alojamento utilizado, a casa de familiares e amigos foi, em 1993, tal como em 1992, o recurso mais utilizado (39 por cento); a hotelaria em segundo lugar (22 por cento), seguindo-se a residência secundária (13 por cento) e a casa alugada em empreendimentos turísticos (14 por cento).

IN EXPRESSO
23 DE JULHO DE 1994



PEQUENAS EMPRESAS VENCEM NO EMPREGO

A criação de empregos na União Europeia está nas mãos das pequenas empresas. É a convicção que ressalta do relatório do Observatório Europeu das Pequenas e Médias Empresas recentemente divulgado.

Entre 1988 e 1993, as pequenas empresas (estatuto dado às entidades que contam até 99 trabalhadores) foram responsáveis pela criação de três milhões de novos postos de trabalho na União Europeia, grande parte dos quais no sector de comércio e serviços.

Enquanto as médias e grandes empresas perderam mais emprego

do que o que conseguiram gerar no mesmo período, tendo sido os grandes contribuintes para os quase vinte milhões de desempregados na União Europeia, as pequenas empresas representam actualmente 53 milhões de empregos e destes, 17 milhões são empresários e trabalhadores por conta própria.

Constata-se, ainda, que as pequenas empresas são também motores de criação de emprego adicional: dois em cada três postos de trabalho resultam da expansão da actividade das empresas, enquanto um em cada três é originado pela criação de novas empresas.

Conclui-se que as pequenas empresas têm uma visão mais europeia do seu negócio, mas sofrem muito mais com a recessão e apostam pouco na formação.

Nem tudo são rosas. Nas pequenas empresas, mais dependentes do mercado doméstico, o índice de falências tem aumentado desde o início da década de 90, e o volume de vendas previsto para este ano terá um crescimento apenas ligeiro, com a procura interna ainda afectada pelo desemprego e pela moderação salarial.

Um dado curioso deste estudo é sobre a criação de emprego em actividades ligadas ao artesanato, através de pequenas empresas, sendo responsáveis por cerca de 20 a 30 por cento do emprego no sector privado. Uma das maiores taxas de crescimento deste sector regista-se em Portugal.

IN PÚBLICO
15 DE JUNHO 1994

DIRIGIR



livros a ler



GESTOR INTUITIVO UMA FORÇA NOVA

Esta obra de Meryen Le Saget foi galardoada com o prémio Dauphine Enterprise, e, mais do que um livro sobre *management*, constitui uma verdadeira reflexão prática sobre as mudanças de mentalidades e os métodos de direcção.

Dá primazia à intuição como forma de melhor compreender o ser humano e utiliza-a no processo de gestão da mudança na empresa.

Livro a ler por gestores, homens de negócios e público interessado nestas áreas.

FICHA TÉCNICA

Título: Gestor Intuitivo
Autor: Meryen Le Saget
Editora: CETOP
Colecção: Chefias e Empresas

À VENDA NAS LIVRARIAS



O QUE É E COMO FUNCIONA A UNIÃO EUROPEIA

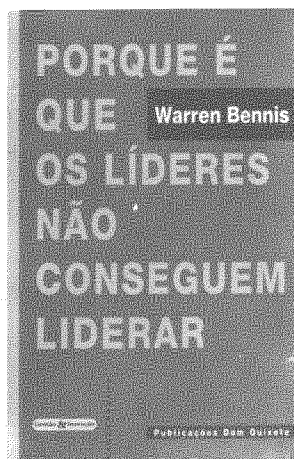
De leitura acessível para todos aqueles que queiram conhecer melhor o processo de integração europeia, este livro descreve os Tratados de Roma e de Maastricht de uma forma simples e integrada tornando-a indispensável para os não especialistas em direito comunitário.

O seu autor pretende desta forma contribuir para a divulgação dos textos dos tratados, esclarecendo-os através de comentários, simplificando assim a sua compreensão.

FICHA TÉCNICA

Título: O que é e como funciona a União Europeia
Autor: António D'Orey Capucho
Editora: Publicações Dom Quixote
Colecção: Biblioteca de Economia

À VENDA NAS LIVRARIAS



PORQUE É QUE OS LÍDERES NÃO CONSEGUEM LIDERAR

Neste livro, Warren Bennis expõe as forças ocultas das nossas organizações e da sociedade em geral que impedem a boa liderança, e oferece profundos conselhos sobre o que os líderes devem fazer para identificar, atacar, e dominar estas forças e, por fim, tomar o comando.

Segundo o que o autor diz no seu prefácio, esta obra "... é dirigida a todos os que estejam em posição de liderança ou aspirem a essa posição, a todos os que se preocupam com quem é escolhido, promovido ou nomeado para a liderança de qualquer tipo de organização ... destina-se a qualquer pessoa que se interesse pelo futuro desta sociedade."

FICHA TÉCNICA

Título: *Porque é que os líderes não conseguem liderar*

Autor: Warren Bennis

Editora: Publicações Dom Quixote

Colecção: Gestão & Inovação

À VENDA NAS LIVRARIAS



TÉCNICAS DE VENDA ... QUE VENDEM

Marc Corcos, num livro de fácil leitura, leva-nos ao mundo das vendas através da descrição de uma série de técnicas e métodos que são a chave para o êxito de qualquer vendedor.

Mercê da qualidade e diversidade dos aspectos focados, esta obra é indicada não só para vendedores, mas também para todos aqueles que tenham gosto pelas relações humanas, ou cuja profissão careça de muito contacto com o público.

FICHA TÉCNICA

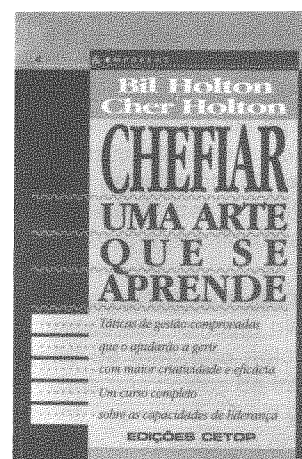
Título: *Técnicas de Venda*

Autor: Marc Corcos

Editora: CETOP

Colecção: Vendas e Negócios

À VENDA NAS LIVRARIAS



CHEFIAS, UMA ARTE QUE SE APRENDE

Esta obra de Bil Holton e Cher Holton apresenta-se como uma forma de aprendizagem autodireccionada, através de 101 maneiras de ultrapassar as aulas formais de treino, desenvolvendo e fomentando a iniciativa, o poder e a criatividade, como qualidades essenciais de qualquer líder.

São apresentadas diversas estratégias para melhorar as *performances* da liderança, socorrendo-se os autores de múltiplos exemplos práticos.

Livro a não perder por executivos, gestores e por todos aqueles que queiram desenvolver as suas capacidades de liderança.

FICHA TÉCNICA

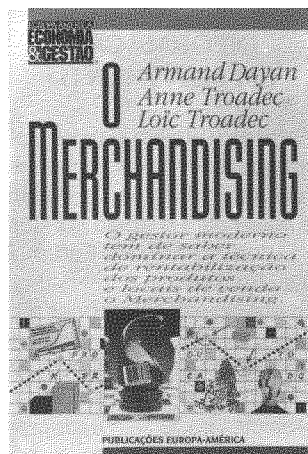
Título: *Chefiar, uma arte que se aprende*

Autores: Bil Holton e Cher Holton

Editora: Edições CETOP

Colecção: Chefias e Empresas

À VENDA NAS LIVRARIAS



O MERCHANDISING

"O gestor moderno tem que saber dominar a técnica de rentabilização dos produtos e locais de venda...": o *merchandising*. É este o parágrafo que podemos ler na capa do livro e que poderemos classificar como uma primeira definição do *merchandising*.

Sendo o *merchandising* uma técnica de *marketing* através da qual se selecciona produtos e se determina o seu preço, margem de lucro, local de implantação, oportunidade e qualidade, neste livro, escrito num estilo directo e acessível, podemos encontrar conselhos que vão desde a escolha e organização dos pontos de venda à disposição de montras e expositores, passando pelas promoções e pela política de *stocks*.

É um livro prático, baseado na análise de casos concretos, que sublinha a necessidade de dosear planeamento e acção no *merchandising*.

FICHA TÉCNICA

Título: *O Merchandising*
Autores: Armand Dayan, Anne Troadec, Loïc Troadec
Editores: Publicações Europa-América
Colecção: Economia e Gestão

À VENDA NAS LIVRARIAS



MS-DOS - VERSÕES 5 e 6 GUIA DE TREINO

Neste guia de treino o leitor encontrará respostas às questões que os manuais demasiado técnicos não esclarecem. Descobrirá as pistas que realmente interessam à optimização do sistema e dominará completamente as novas características das versões 5 e 6 do MS-DOS, apesar de lhe aparecer um desafio gigantesco.

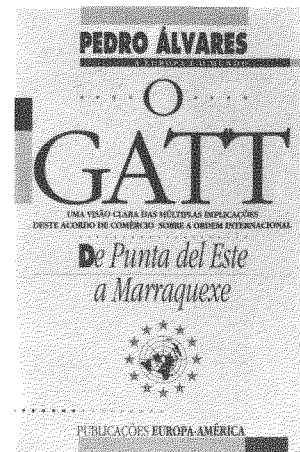
Todas as funções do MS-DOS são estudadas neste livro, com uma referência especial às características das versões 5 e 6: a gestão de discos e directorias, a instalação e comandos do DOS o funcionamento do DOS SHELL, o processamento de ficheiros *batch*...

Um guia de referência que deve ser guardado pelo utilizador e usado repetidamente em todas as ocasiões.

FICHA TÉCNICA

Título: *MS-DOS - Versões 5 e 6*
Autores: Carey Sandler, Tom Badgett
Editores: Publicações Europa-América
Colecção: Informática

À VENDA NAS LIVRARIAS



O GATT

Com este livro, Pedro Álvares tem um único objectivo: dar ao leitor respostas a perguntas como, o que é o GATT? Quais são os seus objectivos? Que resultados teve o "Uruguay Round"? Que princípios foram definidos na declaração de Punta del Este? E que esperar da Conferência de Marraquexe? de modo a que se desvançam dúvidas e juízos precipitados, e o leitor passe a ter uma visão global de como se articula a economia internacional para melhor compreender a crise que a União Europeia atravessa, e Portugal em particular.

De uma maneira objectiva e concisa, chama ainda a atenção para assuntos prementes e, sobretudo, muito actuais deste acordo, como a Propriedade Intelectual e os Serviços ou a Agricultura e os Têxteis.

FICHA TÉCNICA

Título: *O GATT*
Autor: Pedro Álvares
Editores: Publicações Europa-América
Colecção: Estudos e Documentos

À VENDA NAS LIVRARIAS

DIRIGIR



classificados



27 - 30.9 '94
HANNOVER

Qualifikation 94

Internationale Fachmesse für berufliche Qualifizierung
International Trade Fair for Professional Qualification

"QUALIFIKATION 94"

A "Qualifikation 94" terá lugar em Hannover, de 27 a 30 de Setembro de 1994.

É organizada pela Deutsche Messe AG Hannover, em colaboração com a Associação para a Qualificação Profissional de Rodgan e constituirá a primeira feira internacional dedicada exclusivamente à formação profissional. Nela estarão representados os peritos internacionais em recrutamento e formação de pessoal, assim como directores de pessoal e formadores.

Para mais informações, contactar:
Câmara de Comércio e Indústria Luso-Alemã
Av. da Liberdade 38 - 2º
1000 LISBOA
Tel. (01) 321 12 00
Fax. (01) 346 71 50

Av. da Boavista 3523 - S.308
PORTO
Tel. (02) 610 10 80
Fax. (02) 617 20 14

INFORMAÇÃO EM MOVIMENTO

O Autocarro Jovem é uma iniciativa conjunta da Associação Juvemédia e do Instituto Português da Juventude e que conta com o apoio da Comunidade Europeia, Tagus, Forum Estudante e Movijovem.

Tem por objectivo informar a população portuguesa, essencialmente juvenil, das actuais oportunidades de participação na vida associativa e nos projectos especialmente preparados para esta faixa etária.

No seu longo percurso, o Autocarro Jovem, visitará, de 4 de Julho a 15 de Dezembro de 1994, os distritos de Setúbal, Faro, Beja, Évora, Portalegre e Santarém, mais especificamente, as seguintes localidades: Setúbal, Grândola, Vila Nova de Milfontes, Zambujeira do Mar, Lagos, Albufeira, Faro, Tavira, Mértola, Castro Verde, Beja, Moura, Évora, Montemor-o-Novo, Estremoz, Elvas, Portalegre, Castelo de Vide, Ponte de Sôr, Abrantes, Santarém, Vila Franca de Xira e Lisboa (durante a realização do Forum Estudante, na FIL).

A iniciativa conta com o envolvimento das várias Câmaras Municipais, nomeadamente através da disponibilização de um animador cultural que apoiará o Monitor permanente do autocarro.

O projecto, que se quer de grande impacto junto dos jovens e população local, promoverá a divulgação de informação de uma forma interactiva, com a participação dos órgãos de imprensa e rádios locais.

Para obter informações:
Associação Juvemédia
Centro Cultural do Alvito, 1º Dtº
Bairro do Alvito - 1300 LISBOA
Telf. (01) 36 22 52
Fax. (01) 36 22 44

DIRIGIR

o

PDR E QCA 1994/1999

SEPARATA

O Plano de Desenvolvimento Regional (PDR) e o Quadro Comunitário de Apoio (QCA) aprovados para o período de 1994 a 1999, constituem dois instrumentos fundamentais, que integram as opções estratégicas e os apoios comunitários, visando o desenvolvimento económico e social de Portugal, por forma a permitir uma aproximação aos níveis e padrões de vida médios europeus.

Pela importância que revestem, importa conhecê-los, para que deles se possa retirar o máximo proveito.

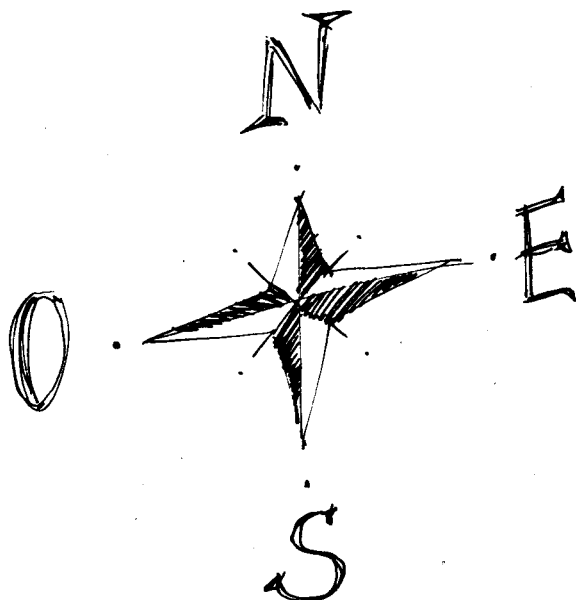
Cabe aos criadores de projectos – empresas, entidades – solicitar aos responsáveis nacionais ou regionais, a integração dos seus próprios projectos, nos Programas Operacionais ou em outras formas de intervenção.

A DIRIGIR



EDIÇÃO DO INSTITUTO DO EMPREGO
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL
SUPLEMENTO DA REVISTA *DIRIGIR* NÚMERO 32
NÃO PODE SER VENDIDO SEPARADAMENTE
JUL./AGO. 1994

DIRIGIR



O PLANO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL E O QUADRO COMUNITÁRIO DE APOIO 1994/99



ENQUADRAMENTO

A Reforma dos Fundos Estruturais, preconizada no primeiro Pacote Delors e aprovada em Fevereiro de 1988, elegeu como um dos seus princípios orientadores a programação plurianual das acções a co-financiar pela Comunidade, dentro de uma estratégia e de objectivos claros de desenvolvimento, com vista a reforçar a Coesão Económica e Social dos Doze. Ainda neste quadro, instituiu a contratualização entre o Estado-membro e a Comissão Europeia como o meio privilegiado para a aplicação dos Fundos Estruturais, constituindo os quadros comunitários de apoio e os programas operacionais os contratos-base para a intervenção comunitária.

O aparelho regulamentar que daqui resultou visava:

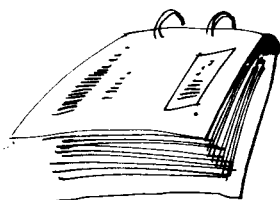
- por um lado, numa altura em que se reforçavam substancialmente os Fundos estruturais, criar um suporte técnico rigoroso para a transferência de verbas para os Estados-membros, afastando qualquer ideia de "cheque em branco";
- por outro, adaptar melhor os Fundos estruturais às necessidades de cada região ou país, potenciar as sinergias resultantes da intervenção integrada dos diferentes instrumentos financeiros e aumentar a eficácia do apoio estrutural comunitário.



O **Tratado da União Europeia**, assinado em **Maastricht** em 7 de Fevereiro de 1992, veio consagrar, entretanto, a Coesão Económica e Social como um dos pilares fundamentais da nova União, reforçando esta política e confirmando os princípios orientadores da Reforma de

1988, ao mesmo tempo que criava um novo instrumento financeiro especificamente destinado à realização da Coesão Económica e Social: o Fundo de Coesão. Na sequência das decisões tomadas em Maastricht surge, em Fevereiro de 1992, o **segundo pacote Delors**, sobre o qual viria a recair uma decisão apenas em Dezembro desse ano, na Cimeira de Edimburgo.

É no seguimento desta Cimeira que a Comissão apresenta as propostas de novos regulamentos: no final de Março de 1993 é adoptado o regulamento do Instrumento Financeiro de Coesão (que dará origem, mais tarde, ao Fundo de Coesão) e em 20 de Julho do mesmo ano o Conselho aprovou os regulamentos relativos aos Fundos Estruturais (FEDER, Fundo Social Europeu, FEOGA – Orientação) e ao novo Instrumento Financeiro de Orientação das Pescas.



O PLANO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

O Governo português, a partir do momento em que ficaram definidas as grandes orientações para a intervenção dos Fundos estruturais e do Fundo de Coesão no período 1994/99, definiu uma estratégia assente em dois objectivos essenciais:

- assegurar uma transição sem sobresaltos entre o actual e o próximo Quadro Comunitário de Apoio, o que passa, no caso português, por evitar a todo o custo qualquer ruptura de transferências financeiras da União;
- garantir uma simplificação significativa dos procedimentos, extremamente pesados, que a Reforma de 1988 introduziu como condição para a canalização dos recursos financeiros para os Estados-membros e que se traduziu em excesso de burocracia e em demasiada lentidão de circuitos.



Estando assente que todo o processo conducente à canalização dos apoios estruturais comunitários para Portugal, nos próximos seis anos, teria mais uma vez que se iniciar com a apresentação pelo Governo do Plano de Desenvolvimento Regional para esse período temporal, foram despoletados na Administração, em Abril de 1992, os trabalhos que, com os necessários contributos da sociedade civil e de outras entidades públicas – Regiões Autónomas, Autarquias Locais, Empresa Públicas – deram origem, em 7 de Julho de 1993, à aprovação em Conselho de Ministros do PRD, o qual seria submetido dois dias depois à Comissão Europeia.



Trata-se de um documento que obedece naturalmente ao figurino comunitário e que decorre das Opções Estratégicas aprovadas na Assembleia da República, embora não esgote a estratégia ali delineada: sendo um documento que tem

DIRIGIR

como objectivo explicitar os apoios comunitários de que Portugal necessita para se aproximar de forma acelerada dos níveis e padrões de vida médios europeus, não inclui nem as actuações do Governo em áreas não co-financiáveis, nem a componente regulamentar ou legislativa dos diferentes sectores abrangidos.

Em relação ao PDR anterior (1989/93), é um documento muito mais detalhado e com bastante mais informação, sendo já um misto entre o figurino tradicional do Plano e o conteúdo dos programas operacionais com vista a:

- torná-lo um documento mais acessível e concreto, permitindo uma participação e envolvimento maiores das diversas instâncias nacionais, políticas e sociais, na sua análise e discussão;
- fazer aprovar dentro dos seis meses regulamentares não só o PDR mas igualmente os vários programas operacionais que o concretizam, viabilizando a canalização das verbas logo no início de 1994 (e evitando, portanto, um novo período de seis meses para a negociação e aprovação dos programas);
- contar, para efeitos de elegibilidade das despesas a co-financiar pelos fundos estruturais, a data de apresentação do PRD à Comissão Europeia – visto conter igualmente os programas operacionais – eliminando assim eventuais hiatos nos projectos financiados pela Comunidade e que transitam para o segundo QCA.



É dentro deste mesmo objectivo que o Governo português decide apresentar o Plano de Desenvolvimento Regional à Comissão Europeia, em 9 de Julho de

1993, antes mesmo de os novos regulamentos estarem formalmente aprovados pelo conselho e de serem conhecidos os montantes financeiros que caberiam ao nosso país no próximo hexénio. Esta estratégia de risco, que levou a que, mais uma vez, Portugal fosse o primeiro Estado-membro a submeter o PDR às instâncias comunitárias, era a única capaz de garantir, face aos calendários impostos pelos regulamentos, a aprovação do novo QCA e dos novos programas operacionais no início de 1994.



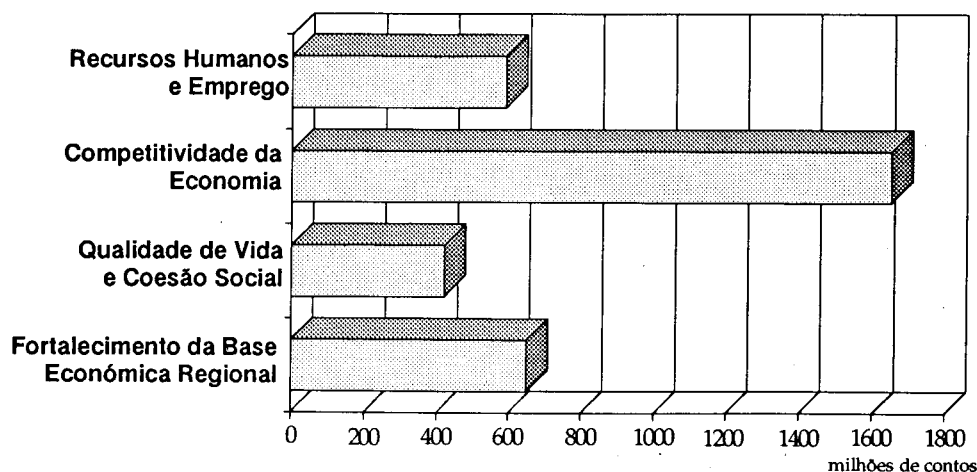
O Plano de Desenvolvimento Regional 1994/99 mantém os dois objectivos de fundo que já norteavam o PDR anterior e que constituem as balizas do esforço de desenvolvimento português a médio e longo prazo:

- aproximar a economia e sociedade portuguesas dos níveis e padrões de vida médios comunitários, designadamente crescendo mais rapidamente do que os nossos parceiros (convergência real);
- reduzir progressivamente as disparidades regionais no interior do País (convergência regional).

Tendo em conta a situação actual da economia portuguesa e as grandes tendências internacionais até ao final do século, tais objectivos serão concretizados através dos seguintes **grandes eixos prioritários de actuação**:

- Qualificar os recursos humanos e o emprego;
- Reforçar os factores de competitividade da economia;
- Promover a qualidade de vida e a coesão social;
- Fortalecer a base económica regional.

Co-Financiamento Comunitário por Eixo de Actuação



Para implementar a estratégia preconizada, o PDR previa um investimento total co-financiado pelos três Fundos estruturais, pelo Instrumento Financeiro de Orientação das Pescas e pelo Fundo de Coesão entre 1994 e 1999 de 6 580 milhões de contos, o que representa 28 por cento do investimento total previsto na economia durante esse período. Para poder assegurar esse esforço de investimento, o Governo português solicitou um co-financiamento comunitário de 3 500 milhões de contos a fundo perdido, a que se juntariam ainda cerca de 1 300 milhões de contos de empréstimos do Banco Europeu de Investimento. Neste conjunto, o novo Fundo de Coesão representa já mais de 15 por cento dos financiamentos a conceder a Portugal, pela União, até final do século.



Em relação ao PDR anterior, as princi-

pais novidades surgem essencialmente ao nível dos sectores a privilegiar e da tipologia de acções ou instrumentos a implementar.

No que respeita aos **domínios a apoiar**, surgem com uma nova visibilidade e com uma dimensão financeira extremamente reforçada os sectores do Ambiente, da Renovação Urbana, da Saúde, da Exclusão social e as intervenções em favor do Mundo Rural. Trata-se em todos os casos de áreas em que o apoio comunitário foi timidamente ensaiado no anterior QCA e que surgem agora com programas próprios, quer porque os novos regulamentos dos fundos estruturais lhes deram maior abertura quer porque a problemática que lhes está subjacente adquiriu maior acuidade e relevo.

Quanto às acções a desenvolver, duas orientações merecem ser sublinhadas:

- no sector produtivo, o facto de nos incentivos ao investimento privado ser reduzida a componente de subsídio a fundo perdido em favor de novos instru-

DIRIGIR

mentos de engenharia financeira, como, por exemplo, o capital de risco;

- na área do investimento municipal, o estabelecimento de um limiar mínimo de 50 mil contos de investimento para o acesso co-financiamento comunitário e a aposta clara no investimento inter e supra-municipal, de maior escala e impacte regional.



DO PDR AO QUADRO COMUNITÁRIO DE APOIO

Após a apresentação do PDR à Comissão Europeia, seguiu-se de acordo com os regulamentos em vigor, um período de seis meses de negociação com vista à adopção do Quadro Comunitário de Apoio para o período 1994/99. Dado que Governo decidiu integrar no PDR os elementos essenciais de 17 novas intervenções operacionais a lançar, as discussões com os serviços da Comissão evoluíram de forma paralela e integrada para o contrato global de financiamento – o QCA – e para os diversos instrumentos operacionais.

O QCA assume-se assim como a resposta da Comissão Europeia ao PDR português: trata-se de um documento da sua responsabilidade, elaborado em parceria com as autoridades portuguesas, as quais têm que dar o seu assentimento formal antes da aprovação pelo Colégio dos Comissários.

Após uma análise dos serviços da Comissão, as negociações iniciaram-se na primeira quinzena de Setembro de 1993, ficando concluídas em 22 de Dezembro do mesmo ano. Os serviços da Comissão fizeram pela primeira vez apelo de forma sistemática a consultores

internacionais que avaliaram detalhadamente as propostas portuguesas tanto ao nível global (coerência entre a estratégia e os objectivos definidos face à situação sócio-económica de partida, impactes macroeconómicos) como das acções preconizadas para os diferentes sectores e regiões previstos no PDR. Ao longo do segundo semestre de 1993 os diversos avaliadores independentes foram produzindo pareceres e relatórios, que a comissão foi incorporando no teor das negociações com o Governo português.

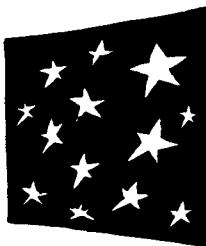
Os meses de Janeiro e Fevereiro de 1994 foram utilizados pela Comissão para a elaboração e aprovação do documento QCA e dos diversos programas operacionais, bem como para a consulta regulamentar aos Estados-membros, no seio dos Comitês dos diversos Fundos comunitários envolvidos no financiamento do Quadro Comunitário de Apoio.



No que respeita ao conteúdo das negociações, estas abrangem fundamentalmente três grandes áreas:

- a estratégia e as acções prioritárias a co-financiar pela União Europeia;
- os montantes financeiros associados e sua distribuição anual, social e regional;
- a organização, no âmbito da parceria, da gestão, acompanhamento, avaliação e controlo da aplicação dos recursos comunitários.

A comparação do documento produzido pelo Governo português com o que foi elaborado e aprovado pela Comissão



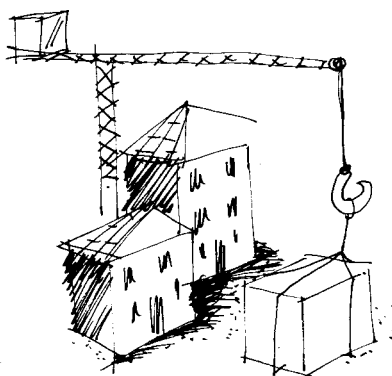
Europeia mostra de forma clara que a quase totalidade das propostas portuguesas foi retomada no QCA, mantendo-se a estratégia definida, os eixos prioritários de actuação, os equilíbrios políticos entre fundos, sectores e regiões, todos os programas operacionais previstos, bem como a estrutura de organização das acções de implementação do Quadro.

Com efeito, após um período de fornecimento de elementos e informações complementares e de explicação detalhada dos fundamentos das propostas globais e para cada sector e região, a negociação centrou-se em alguns ajustamentos pontuais que foram introduzidos nos programas operacionais, quer por força das elegibilidades, quer por terem sido aceites certas sugestões dos serviços da comissão, apoiados nos consultores.

Um aspecto significativo do valor acrescentado destas negociações foi a quantificação de objectivos a nível do QCA e dos programas operacionais: com o apoio conjunto de peritos nacionais e estrangeiros foi possível ir ainda mais longe do que no PDR na definição e quantificação de indicadores de realização não financeira e de metas de realização e de impacte para os seis anos da vigência do QCA. Tal desenvolvimento permitirá efectuar um acompanhamento mais rigoroso e objectivo da evolução das acções previstas no Quadro e fazer uma avaliação mais completa e incisiva sobre o impacte socio-económico das diversas acções na economia e sociedade portuguesas, ao longo dos próximos seis anos.

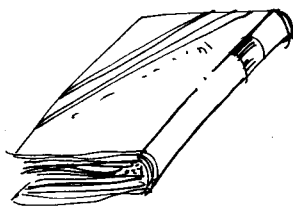
Quanto à vertente financeira, as negociações relativas à fixação do montante global de Fundos estruturais a atribuir a Portugal até 1999 revestiram-se de grande complexidade e, por vezes, mesmo

de algum dramatismo, tendo tido dois momentos altos: a atribuição de um intervalo financeiro global a Portugal em 20 de Julho e a decisão formal da Comissão em 21 de Outubro de 1993, sobre os valores a figurar no QCA. Atendendo à forte concorrência existente entre todos os Estados-membros na repartição do montante total definido na Cimeira de Edimburgo, houve necessariamente muito trabalho a nível político e técnico que permitiu defender os interesses portugueses e aproximar francamente o montante a fixar pelo executivo comunitário do pedido português constante no PDR.



Assim sendo, a negociação da repartição sectorial e regional dos montantes a afectar ao QCA português não viria a assumir o relevo que se poderia antever dado que os montantes solicitados acabaram por rondar os que foram atribuídos a Portugal pela Comissão, as verbas previstas para os vários fundos, sectores e regiões foram mantidas no essencial, tendo-se procedido apenas a um pequeno acréscimo do peso dos programas regionais do Continente e das Regiões Autónomas, da Educação e do Ambiente.

DIRIGIR



O QUADRO COMUNITÁRIO DE APOIO 1994/99

O Quadro Comunitário de Apoio viria a ser aprovado pela Comissão Europeia e assinado, em seu nome, pelo comissário Brice Millan, em cerimónia que decorreu em Lisboa, em 28 de Fevereiro de 1994. Simultaneamente, foram assinadas as decisões financeiras relativas aos 14 programas operacionais previstos no QCA, permitindo a entrada em vigor efectiva, nesse mesmo dia, dos instrumentos de actuação neles contemplados e viabilizando de imediato a transferência para Portugal dos primeiros fluxos financeiros.

Foi assim possível concretizar os objectivos essenciais desta negociação: reduzir o período negocial que media entre a apresentação do PDR e a aprovação do último programa operacional, de cerca de dois anos – no período 1989/93, correspondente ao primeiro QCA – para pouco mais de sete meses e evitar qualquer descontinuidade no processo de desenvolvimento e nas transferências financeiras da União Europeia.

De referir que das outras três intervenções operacionais que constavam do PDR e que não foram aprovadas em simultâneo com o QCA, duas não são programas – a subvenção global de apoio ao investimento local e a assistência técnica – pelo que obedecem a

regras próprias, e o RETEX (continuação para 1994/97), por se tratar de uma iniciativa comunitária, só poderá vir a ser incluído mais tarde no QCA.

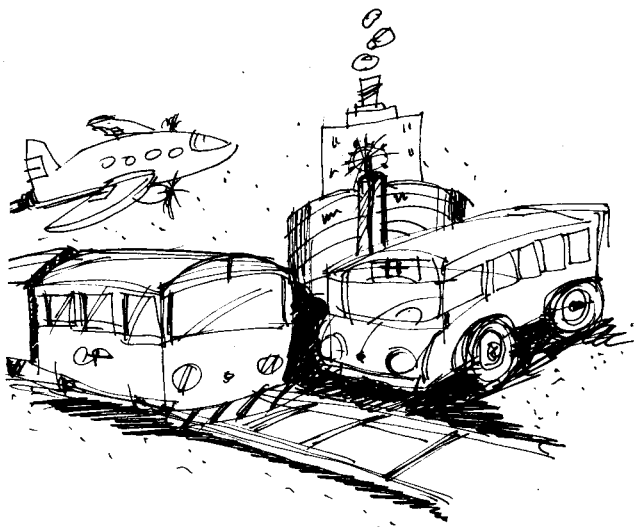


O documento em questão, por imperativo dos regulamentos dos Fundos estruturais, não corresponde exactamente ao conteúdo do PDR português.

- em primeiro lugar, enquanto o PDR apresenta, de forma integrada, a utilização das diversas fontes de financiamento comunitárias e o seu contributo para o processo de desenvolvimento global do país, o QCA dá um tratamento diferenciado ao Fundo da Coesão, apresentando-o a título indicativo e não o repartindo à partida por sectores ou regiões;
- em segundo lugar, as iniciativas comunitárias não figuram para já no QCA – veja-se, por exemplo, o caso do RETEX – sendo integradas mais tarde, à medida que forem sendo aprovadas pela Comissão Europeia.

Esta falta de correspondência – que limita o âmbito do QCA em relação ao do PDR – vai logicamente conduzir a dois tipos de consequências: os montantes financeiros inscritos no QCA são, nesta fase, necessariamente inferiores aos do PDR e, por outro lado, os equilíbrios entre sectores e regiões que resultam da análise dos quadros financeiros do QCA são aparentemente distintos dos fixados no PDR. Com efeito, é desde logo de salientar que, nos sectores do ambiente e dos transportes, o peso do Fundo de Coesão nos apoios comunitários é decisivo (respectivamente, cerca de 75 por cento e 55 por cento dos recursos previstos para o sector) sem que tal trans-

pareça da leitura dos quadros financeiros do QCA.



Os objectivos globais estabelecidos

no QCA para a economia portuguesa são, naturalmente, os mesmos do PDR: obter uma convergência anual média do PIB *per capita* português para a média comunitária de 1 por cento (dos quais 0,5 por cento decorrentes directamente da implementação do QCA) e manter a redução dos desequilíbrios regionais no interior do país, medidos através do índice sintético, ao mesmo ritmo que na década de 90 (14 por cento).

Para além destas, outras **metas gerais foram estabelecidas**: a produtividade do trabalho deve aumentar a ritmos superiores à média comunitária, o nível de instrução da população activa deve melhorar, com a consequente redução

da taxa de analfabetismo, e deverão ser criados 100 mil novos empregos até 1999, directamente ligados às acções do QCA.

A estratégia de desenvolvimento proposta por Portugal mantém-se igualmente inalterada:

- a modernização do tecido produtivo, fortemente associada à valorização dos recursos humanos e à melhoria das infra-estruturas, constituem as grandes prioridades;
- os principais eixos de actuação são qualificar os recursos humanos e promover o emprego, reforçar os factores de competitividade da economia, promover a qualidade de vida e a coesão social e fortalecer a

base económica regional.

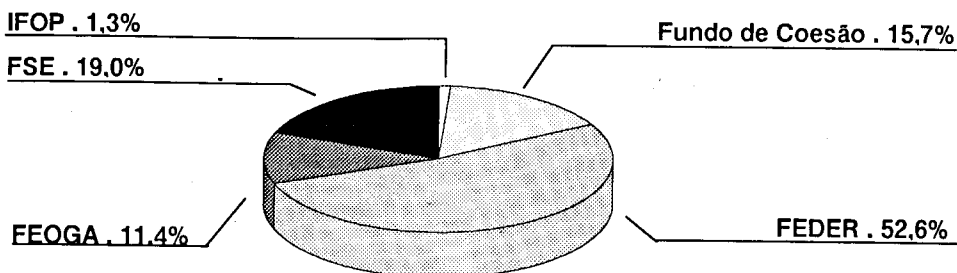


Com vista a levar a cabo esta estratégia até 1999, a União Europeia contribui com um montante de 16 581 milhões de ecus (3250 milhões de contos) de subvenções a fundo perdido e de 6100 milhões de ecus (1200 milhões de contos) de empréstimos do Banco Europeu de Investimento. Dos montantes provenientes dos Fundos comunitários, 13 980 milhões de ecus (2740 milhões de contos) dizem respeito aos Fundos estruturais e ao IFOP; os restantes 2601 milhões de ecus (510 milhões de contos) são apresentados a título indicativo e correspondem à média do intervalo percentual atribuído a Portugal no Fundo de Coesão – trata-se, pois, de um montante

DIRIGIR

que poderá ser ultrapassado em função da capacidade de Portugal em apresentar bons projectos.

A repartição interfundos dos montantes incluídos no QCA é a seguinte:



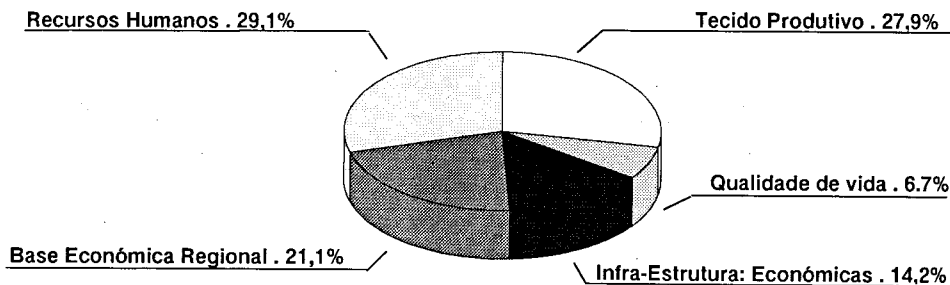
A evolução anual dos apoios comunitários ao longo do período é a que resulta directamente das decisões tomadas na Cimeira de Edimburgo em matéria de financiamento, até 1999, das políticas

A contribuição financeira comunitária, associada aos montantes que a Administração Central, as Regiões Autónomas, as Autarquias Locais, as Empresas Públicas e as entidades privadas deverão consagrar a este fim, permitirão executar um total de investimento em capital físico e humano de 29 740 milhões de ecus (5800 milhões de contos). Tal significa que a taxa de co-financiamento das despesas públicas por fundos comunitários atingirá 72 por cento, mas igualmente que cerca de 45 por cento do esforço de investimento do QCA será financiado por recursos nacionais.

estruturais da Comunidade: há um crescimento relativamente uniforme entre 1994 e o final do século, pelo que 1999 constituirá o pico das contribuições financeiras comunitárias.



A repartição por grandes áreas e sectores dos financiamentos comunitários provenientes dos Fundos estruturais e do IFOP revela que o peso relativo dos diferentes domínios de intervenção não sofreu alterações sensíveis relativamente ao PDR.



Com efeito, e embora as duas últimas áreas surjam com um peso claramente inferior ao fixado no PDR, a verdade é que se lhes forem associados os montantes do Fundo de Coesão (que serão necessariamente divididos entre os sectores dos transportes e do ambiente, mas que, dada a sua especificidade, a Comissão Europeia não quis para já repartir) reencontrar-se-ão as ordens de grandeza iniciais.

Os quatro sectores grandes beneficiários dos Fundos estruturais mantêm-se pois, por ordem decrescente, os seguintes (se se incluir o Fundo de Coesão): Transportes, Agricultura, Indústria e Ambiente.



A estrutura regional do investimento co-financiado pelos Fundos estruturais e pelo IFOP que foi possível regionalizar (95,3 por cento do total) mostra que 30,7 por cento do investimento se localizará na região Norte, seguido da região de Lisboa e Vale do Tejo com 28,8 por cento e da região Centro com 19 por cento.

Dada a disparidade dos pesos populacionais das diversas regiões, a análise a nível de capitulações tem particular relevância: a região Autónoma dos Açores surge em primeiro lugar com 4238 milhares de ecus (831 contos), o Alentejo em segundo com 4231 milhares de ecus (829 contos) e a região Autónoma da Madeira com 3600 milhares de ecus (706 contos) — este último valor aparece na prática subavaliado, dado que a Madeira beneficiará igualmente de montantes significativos do Fundo de Coesão. A região de Lisboa e Vale do Tejo apresenta a menor capitação, ou seja, 2222 milhares de ecus (436 contos), para uma média nacional de 2771 milhares de ecus (530 contos).



A estrutura de implementação do Quadro Comunitário de Apoio assenta, como no anterior, na figura das comissões de acompanhamento. Órgãos colegiais que envolvem as autoridades nacionais e os representantes dos serviços da Comissão Europeia e do Banco Europeu de Investimento e que, em espírito de parceria, tomam as decisões de fundo relativas à execução do QCA e das intervenções operacionais que o compõem; tais decisões, no entanto, só são aplicáveis após ratificação pelo Governo e pela Comissão Europeia.

Por detrás desta estrutura de acompanhamento existem naturalmente órgãos de gestão, constituídos apenas por representantes de entidades e organismos nacionais, e que, em conformidade com a legislação nacional aplicável, fazem a gestão diária dos programas e seleccionam as acções e projectos a co-financiar pelos Fundos estruturais.

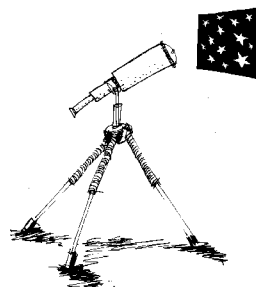
DIRIGIR

Completam esta estrutura de implementação, os órgãos de controlo e avaliação, os quais, tanto do lado nacional como comunitário, irão ser reforçados ao longo deste período.



A novidade em matéria de acompanhamento neste QCA é a criação de comissões de acompanhamento ao nível dos subprogramas: com efeito, dado que por razões de simplificação burocrática se reduziu fortemente o número de programas a executar e se aumentou consequentemente a sua dimensão e diversidade, houve que criar figuras novas que permitissem fazer o acompanhamento das acções com o rigor e o pormenor exigido. É assim que para a maioria dos programas de âmbito nacional é instituída, para cada sector, uma comissão de acompanhamento.

Também com vista a assegurar uma simplificação dos procedimentos na aplicação dos fundos estruturais, o processo de reprogramação dos programas operacionais foi aligeirado, mediante o reforço efectivo dos poderes das comissões de acompanhamento, o que permite encurtar prazos e reduzir atrasos nos fluxos financeiros.



O QCA recentemente aprovado, ao consagrar uma duplicação das verbas em seis anos relativamente ao período anterior, ao entrar efectivamente em vigor no início do período de programação e ao prever uma simplificação substancial dos mecanismos e procedimentos respeitantes à implementação das acções, vem certamente criar as condições para que Portugal dê nos próximos anos um novo salto em direcção aos padrões europeus, tanto a nível da estrutura da economia e do emprego como das condições de vida das populações.



Com efeito, e embora as duas últimas áreas surjam com um peso claramente inferior ao fixado no PDR, a verdade é que se lhes forem associados os montantes do Fundo de Coesão (que serão necessariamente divididos entre os sectores dos transportes e do ambiente, mas que, dada a sua especificidade, a Comissão Europeia não quis para já repartir) reencontrar-se-ão as ordens de grandeza iniciais.

Os quatro sectores grandes beneficiários dos Fundos estruturais mantêm-se pois, por ordem decrescente, os seguintes (se se incluir o Fundo de Coesão): Transportes, Agricultura, Indústria e Ambiente.



A estrutura regional do investimento co-financiado pelos Fundos estruturais e pelo IFOP que foi possível regionalizar (95,3 por cento do total) mostra que 30,7 por cento do investimento se localizará na região Norte, seguido da região de Lisboa e Vale do Tejo com 28,8 por cento e da região Centro com 19 por cento.

Dada a disparidade dos pesos populacionais das diversas regiões, a análise a nível de capitulações tem particular relevância: a região Autónoma dos Açores surge em primeiro lugar com 4238 milhares de ecus (831 contos), o Alentejo em segundo com 4231 milhares de ecus (829 contos) e a região Autónoma da Madeira com 3600 milhares de ecus (706 contos) — este último valor aparece na prática subavaliado, dado que a Madeira beneficiará igualmente de montantes significativos do Fundo de Coesão. A região de Lisboa e Vale do Tejo apresenta a menor capitação, ou seja, 2222 milhares de ecus (436 contos), para uma média nacional de 2771 milhares de ecus (530 contos).



A estrutura de implementação do Quadro Comunitário de Apoio assenta, como no anterior, na figura das comissões de acompanhamento. Órgãos colegiais que envolvem as autoridades nacionais e os representantes dos serviços da Comissão Europeia e do Banco Europeu de Investimento e que, em espírito de parceria, tomam as decisões de fundo relativas à execução do QCA e das intervenções operacionais que o compõem; tais decisões, no entanto, só são aplicáveis após ratificação pelo Governo e pela Comissão Europeia.

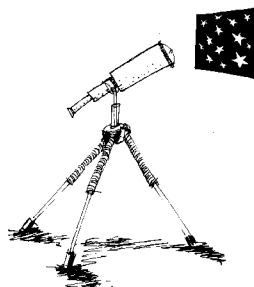
Por detrás desta estrutura de acompanhamento existem naturalmente órgãos de gestão, constituídos apenas por representantes de entidades e organismos nacionais, e que, em conformidade com a legislação nacional aplicável, fazem a gestão diária dos programas e seleccionam as acções e projectos a co-financiar pelos Fundos estruturais.

Completam esta estrutura de implementação, os órgãos de controlo e avaliação, os quais, tanto do lado nacional como comunitário, irão ser reforçados ao longo deste período.



A novidade em matéria de acompanhamento neste QCA é a criação de comissões de acompanhamento ao nível dos subprogramas: com efeito, dado que por razões de simplificação burocrática se reduziu fortemente o número de programas a executar e se aumentou consequentemente a sua dimensão e diversidade, houve que criar figuras novas que permitissem fazer o acompanhamento das acções com o rigor e o pormenor exigido. É assim que para a maioria dos programas de âmbito nacional é instituída, para cada sector, uma comissão de acompanhamento.

Também com vista a assegurar uma simplificação dos procedimentos na aplicação dos fundos estruturais, o processo de reprogramação dos programas operacionais foi aligeirado, mediante o reforço efectivo dos poderes das comissões de acompanhamento, o que permite encurtar prazos e reduzir atrasos nos fluxos financeiros.



O QCA recentemente aprovado, ao consagrar uma duplicação das verbas em seis anos relativamente ao período anterior, ao entrar efectivamente em vigor no início do período de programação e ao prever uma simplificação substancial dos mecanismos e procedimentos respeitantes à implementação das acções, vem certamente criar as condições para que Portugal dê nos próximos anos um novo salto em direcção aos padrões europeus, tanto a nível da estrutura da economia e do emprego como das condições de vida das populações.

DIRIGIR



Os 14 Programas Operacionais do QCA

Eixo 1 - Qualificar os recursos humanos e o emprego

- **Bases do Conhecimento e da Inovação**, dirigido à melhoria dos sistemas educativo, e científico e tecnológico;
- **Formação Profissional e Emprego**, orientado para a qualificação inicial e inserção no mercado de emprego, a melhoria do nível e qualidade do emprego, o apoio à formação e gestão dos recursos humanos e a formação da Administração Pública.

Eixo 2 - Reforçar os factores de competitividade da economia

- **Infra-estruturas de Apoio e ao Desenvolvimento**, dirigido à modernização e expansão das infra-estruturas de transportes, telecomunicações e energia;
- **Modernização do Tecido Económico**, visando o ajustamento estrutural e a melhoria da competitividade do tecido empresarial na Agricultura, Pescas, Indústrias, Turismo e Património Cultural, Comércio e Serviços.

Eixo 3 - Promover a qualidade de vida e a coesão social

- **Ambiente e Revitalização Urbana**, incluindo uma actuação integrada na área do ambiente e apoio a acções de renovação urbana;
- **Saúde e Integração Social**, destinado à melhoria do sistema de saúde e ao lançamento de acções de apoio à integração económica e social de grupos sociais desfavorecidos.

Eixo 4 - Fortalecer a base económica regional

- **Promoção do Potencial de Desenvolvimento Regional**, que inclui o apoio ao desenvolvimento rural e local, um novo Sistema de Incentivos Regionais (SIR) vocacionados para o desenvolvimento endógeno das regiões menos desenvolvidas e acções específicas de reequilíbrio regional direccionadas em particular para a resolução de bloqueios estruturais da organização económica e social das regiões mais deprimidas, com o objectivo de lançamento das suas bases económicas;
- **Sete Programas Operacionais Regionais** dirigidos, respectivamente, ao Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo, Algarve, Região Autónoma dos Açores e Região Autónoma da Madeira.

DIRIGIR



FUTURAS INICIATIVAS COMUNITÁRIAS

A Comissão Europeia aprovou no passado mês de Fevereiro o primeiro conjunto de Iniciativas Comunitárias a vigorar para o período de 1994/99.

Essa decisão envolve um financiamento global de 13 450 MECU (cerca de 2640 milhões de contos aos câmbios actuais), equivalente a 9 por cento dos recursos totais dos Fundos estruturais, que foi repartido por cada iniciativa, com excepção de uma reserva de 1600 MECU, que ficou para decisão posterior.

Nestes montantes a Comissão prevê afectar 3300 MECU (cerca de 1630 milhões de contos) às regiões do Objectivo 1 (ajustamento estrutural das regiões menos desenvolvidas) e, dentro destas, 5200 MECU (cerca de 1020 milhões de contos) para os "países da Coesão" - Portugal, Espanha, Grécia e Irlanda.

A Comissão deverá agora preparar as grandes linhas de orientação para a elaboração dos programas operacionais correspondentes, as quais serão objecto de parecer por parte do Parlamento Europeu, do Comité das Regiões e do Comité de Gestão das Iniciativas Comunitárias (criado pelos novos regulamentos dos Fundos estruturais).



Os 14 Programas Operacionais do QCA

Eixo 1 - Qualificar os recursos humanos e o emprego

- **Bases do Conhecimento e da Inovação**, dirigido à melhoria dos sistemas educativo, e científico e tecnológico;
- **Formação Profissional e Emprego**, orientado para a qualificação inicial e inserção no mercado de emprego, a melhoria do nível e qualidade do emprego, o apoio à formação e gestão dos recursos humanos e a formação da Administração Pública.

Eixo 2 - Reforçar os factores de competitividade da economia

- **Infra-estruturas de Apoio e ao Desenvolvimento**, dirigido à modernização e expansão das infra-estruturas de transportes, telecomunicações e energia;
- **Modernização do Tecido Económico**, visando o ajustamento estrutural e a melhoria da competitividade do tecido empresarial na Agricultura, Pescas, Indústrias, Turismo e Património Cultural, Comércio e Serviços.

Eixo 3 - Promover a qualidade de vida e a coesão social

- **Ambiente e Revitalização Urbana**, incluindo uma actuação integrada na área do ambiente e apoio a acções de renovação urbana;
- **Saúde e Integração Social**, destinado à melhoria do sistema de saúde e ao lançamento de acções de apoio à integração económica e social de grupos sociais desfavorecidos.

Eixo 4 - Fortalecer a base económica regional

- **Promoção do Potencial de Desenvolvimento Regional**, que inclui o apoio ao desenvolvimento rural e local, um novo Sistema de Incentivos Regionais (SIR) vocacionados para o desenvolvimento endógeno das regiões menos desenvolvidas e acções específicas de reequilíbrio regional direccionadas em particular para a resolução de bloqueios estruturais da organização económica e social das regiões mais deprimidas, com o objectivo de lançamento das suas bases económicas;
- **Sete Programas Operacionais Regionais** dirigidos, respectivamente, ao Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo, Algarve, Região Autónoma dos Açores e Região Autónoma da Madeira.

DIRIGIR



FUTURAS INICIATIVAS COMUNITÁRIAS

A Comissão Europeia aprovou no passado mês de Fevereiro o primeiro conjunto de Iniciativas Comunitárias a vigorar para o período de 1994/99.

Essa decisão envolve um financiamento global de 13 450 MECU (cerca de 2640 milhões de contos aos câmbios actuais), equivalente a 9 por cento dos recursos totais dos Fundos estruturais, que foi repartido por cada iniciativa, com excepção de uma reserva de 1600 MECU, que ficou para decisão posterior.

Nestes montantes a Comissão prevê afectar 3300 MECU (cerca de 1630 milhões de contos) às regiões do Objectivo 1 (ajustamento estrutural das regiões menos desenvolvidas) e, dentro destas, 5200 MECU (cerca de 1020 milhões de contos) para os "países da Coesão" - Portugal, Espanha, Grécia e Irlanda.

A Comissão deverá agora preparar as grandes linhas de orientação para a elaboração dos programas operacionais correspondentes, as quais serão objecto de parecer por parte do Parlamento Europeu, do Comité das Regiões e do Comité de Gestão das Iniciativas Comunitárias (criado pelos novos regulamentos dos Fundos estruturais).



MFCU (a) (5) DPP, 1994-1 CB 181.

Luis Madureira Pires,
Director-Geral do Desenvolvimento Regional
In Desenvolvimento Regional em Marcha, nº7
(Jan/Mar, 1984)
Direcção-Geral do Desenvolvimento Regional

15

FINANCIAMENTO DOS INVESTIMENTOS

Do qual categoria é o	932.656	163.629			60.277	46.807	932.656
coletivo	LUTA CONTRA O DESEMPREGO DE LONGA DURAÇÃO, INSERÇÃO PROFISSIONAL DOS JOVENS E DAS PESSOAS EXPOSTAS À EXCLUSÃO DO MERCADO DE TRABALHO.						

DE TRABALHO.

*OECD is prices of 1994

Luis Madureira Pires,
Director-Geral do Desenvolvimento Regional
In *Desenvolvimento Regional em Marcha*, nº7
(Jan/Mar, 1994)
Direcção-Geral do Desenvolvimento Regional

15

FINANCIAMENTO DOS INVESTIMENTOS

Do qual objetivo(s) é	22-096	193-621	M-877	45-400	292-420
"CONJECTIVO":	LUTA CONTRA O DESEMPREGO DE LONGA DURAÇÃO, INSERÇÃO PROFISSIONAL DOS JOVENS E DAS PESSOAS EXISTENTES À EXCLUSÃO DO MERCADO DE TRABALHO.				

DE TRABALHO.

REGIONALIZAÇÃO DOS INVESTIMENTOS

Prioridades	BRN	CELE	UNIV. de Vale do Rio	Açúcar	Algarve	Alentejo	Beira	Centro	Ext. de Investigação	Total
Estado NP1	1.044.452	286.242	1.487.280	275.774	145.750	16.271	15.892	248.837	1.486.262	
Bases do conhecimento e de inovação	170.851	388.078	782.281	86.828	84.750	18.215	15.892	144.838	2.266.853	
Educação	874.712	217.153	824.757	75.681	63.687			60.800	1.732.700	
Ciência e tecnologia	115.233	71.925	187.494	14.640	16.863	18.271	15.892	94.038	524.366	
Investigação científica e tecnológica em áreas estratégicas	214.437	286.217	348.059	348.260	61.642			85.239	1.855.814	
Qualificação de pessoal e formação continuada do pessoal do ensino superior	271.465	25.371	796.136	34.362	15.137			77.258	1.379.369	
Atividades de ensino e pesquisa em áreas estratégicas	362.707	10.960	235.035	17.430	21.629			16.682	746.383	
Atividades de ensino e pesquisa em áreas estratégicas	60.860	41.405	48.754	21.730	19.527			30.000	189.296	
Investigação de desenvolvimento tecnológico	17.400	8.160	30.830	2.850	4.280			2.700	66.220	
Estado NP2	1.386.450	632.852	1.485.680	255.620	147.701	26.574	48.203	58.800	3.915.629	
Investigação científica e tecnológica em áreas estratégicas	870.078	291.182	1.041.081	57.441	87.341			3.405	2.452.778	
Investigação científica e tecnológica em áreas estratégicas	169.221	78.400	195.001	20.000	17.500	3.400	11.000	52.678	686.191	
Investigação científica e tecnológica em áreas estratégicas	228.111	252.261	257.000	135.180	36.400	27.084	37.322	2.000	912.328	
Investigação científica e tecnológica em áreas estratégicas	3.374.452	2.414.689	2.836.012	1.279.278	782.083	124.136	174.453	642.115	11.878.768	
Investigação científica e tecnológica em áreas estratégicas	1.408.877	827.987	871.759	1.025.235	258.946			259.440	4.473.242	
Investigação científica e tecnológica em áreas estratégicas	634.068	62.441	100.821	12.842	45.643			1.019	847.332	
Investigação científica e tecnológica em áreas estratégicas	1.402.944	1.432.420	1.527.940	113.241	64.394	38.229	31.770	140.788	4.682.520	
Investigação científica e tecnológica em áreas estratégicas	138.278	171.225	162.123	106.106	258.152	40.542	180.000	2.340	1.089.871	
Investigação científica e tecnológica em áreas estratégicas	165.381	120.690	172.769	13.058	36.091	16.352	6.112	288.996	528.390	
Estado NP3	384.981	256.190	748.044	34.328	74.871			65.813	1.579.174	
Atividades de ensino e pesquisa em áreas estratégicas	181.266	54724	585.025	28.016	18.874			63.813	828.718	
Atividades de ensino e pesquisa em áreas estratégicas	16.254	54.254	80.281	20.016	18.874			63.813	244.694	
Atividades de ensino e pesquisa em áreas estratégicas	81.212		403.941						485.153	
Atividades de ensino e pesquisa em áreas estratégicas	278.386	146.438	251.363	55.256	57.825			998.887	988.887	
Atividades de ensino e pesquisa em áreas estratégicas	225.755	134.079	82.230	9.223	20.389			494.080	494.080	
Atividades de ensino e pesquisa em áreas estratégicas	153.239	61.247	158.123	40.888	22.256			447.571	447.571	
Estado NP4	1.135.590	816.016	809.059	307.482	142.617	284.078	472.240	5.334	4.237.547	
Atividades de ensino e pesquisa em áreas estratégicas	496.487	254.767	278.841	142.648	36.011			5.334	1,235.838	
Atividades de ensino e pesquisa em áreas estratégicas	132.838	81.048	38.227	28.478	53.864				215.586	
Atividades de ensino e pesquisa em áreas estratégicas	187.714	197.826	161.269	78.495	12.118				637.280	
Atividades de ensino e pesquisa em áreas estratégicas	30.813	58.192	40.000	28.096	8.951			5.324	322.543	
Atividades de ensino e pesquisa em áreas estratégicas	721.081								721.081	
Atividades de ensino e pesquisa em áreas estratégicas	490.808								490.808	
Atividades de ensino e pesquisa em áreas estratégicas		519.192		250.878					770.070	
Atividades de ensino e pesquisa em áreas estratégicas					101.900				101.900	
Atividades de ensino e pesquisa em áreas estratégicas						837.515			837.515	
Atividades de ensino e pesquisa em áreas estratégicas							581.178		581.178	
Atividades de ensino e pesquisa em áreas estratégicas	8.644	9.794	6.537	2.833	1.763	8.189	7.791		34.651	
Atividades de ensino e pesquisa em áreas estratégicas	11.845	5.913	16.145	1.864	1.201				37.969	
Total	7.283.534	4.240.172	7.048.320	2.208.721	1.407.475	1,160.696	1,114.078	1,316.478	26,078.192	

In: Infoprog. Comissão Europeia
Direção-Geral das Políticas Regionais
Boletim Informativo 26/03/94-PT

DIRIGIR

**QCA: PROGRAMAS,
SUBPROGRAMAS,
MEDIDAS E ENTIDADES
GESTORAS - VERTENTE FSE**

**PROGRAMA:
BASES DO CONHECIMENTO
E DA INOVAÇÃO - 941100P1**

**Subprograma:
PRODEP II - Educação - 941100P**

**Entidade Gestora:
Ministério da Educação**

Medidas:

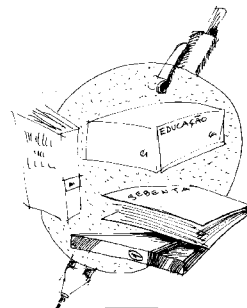
- 941110P1 - Formação Contínua de Professores e Responsáveis pela Administração Educacional
- 941130P1 - Formação Tecnológica, Profissional, Artística e Ensino Recorrente
- 941150P1 - Formação Avançada no Ensino Superior
- 941170P1 - Assistência Técnica e Apoio Geral à Execução do PRODEP (FSE)

**Subprograma:
PRAXIS XXI - Ciência
e Tecnologia - 941200P1**

**Entidade Gestora:
Secretaria de Estado da Ciência
e Tecnologia**

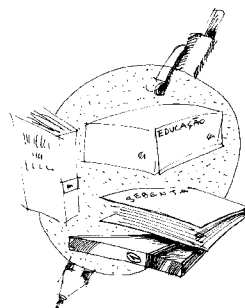
Medidas:

- 941240P1 - Formação Avançada de Recursos Humanos



[illegible]

Medidas:
• **941240P1** – Formação Avançada de Recursos Humanos



**PROGRAMA PESSOA
FORMAÇÃO PROFISSIONAL
E EMPREGO - 942000P1**

Subprograma:
Qualificação Inicial e Inserção
no Mercado de Emprego - 942100P1

Entidade Gestora:
Instituto do Emprego e Formação
Profissional e Entidades
Responsáveis por Programas-Quadro

Medidas:
• 942110P1 - Sistema de Aprendizagem
• 942120P1 - Iniciação Profissional e
Qualificação Inicial/Outras Modalidades
• 942130P1 - Inserção no Mercado de
Emprego

Subprograma:
Melhoria do Nível e Qualidade
do Emprego - 942200P1

Entidade Gestora:
Instituto do Emprego e Formação
Profissional e Entidades
Responsáveis por Programas-Quadro

Medidas:
• 942210P1 - Apoios ao Emprego
• 942220P1 - Formação Profissional
Continua
• 942230P1 - Formação Profissional
para Desempregados
• 942240P1 - Formação no âmbito das
Evoluções Sectoriais Negativas

Subprograma:
Apoio à Formação e Gestão
dos Recursos Humanos - 942300P1

Entidade Gestora:
Instituto do Emprego e Formação
Profissional e Entidades
Responsáveis por Programas-Quadro

Medidas:
• 942310P1 - Medidas de Carácter Geral
• 942320P1 - Formação de Formadores
e Outros Agentes
• 942330P1 - Construção e Adaptação
de Infra-estruturas Necessárias à Criação
de Empresas, Expansão dos Centros
de Emprego e à Realização de
Acções de Formação

Subprograma:
PROFAP - Formação
da Administração Pública - 942400P1

Entidade Gestora:
Gabinete da Secretaria de Estado
da Modernização Administrativa

Medidas:
• 942410P1 - Formação e Aperfeiçoamento
Profissional de Funcionários da
Administração Pública
• 942430P1 - Assistência Técnica

PROGRAMA:
MODERNIZAÇÃO DO TERCIO
ECONOMICO - 943000P1

Subprograma:
Agricultura - 943100P1

Entidade Gestora:
Instituto de Estruturas Agrárias
e Desenvolvimento Rural

Medidas:
• 943160P1 - Formação e Educação

Subprograma:
Pescas - 943200P1

Entidade Gestora:
Direcção-Geral das Pescas

Medidas:

• 943250P1 - Valorização Profissional e
Apoio Social ao Sector

Subprograma:
PEDIP II - Indústria - 943300P1

Entidade Gestora:
Gabinete do Gestor do PEDIP

Medidas:
• 943350P1 - Promoção de Estratégias
de Valorização dos Recursos Humanos

Subprograma:
Turismo e Património Cultural -
943400P1

Entidade Gestora:
Instituto Nacional
de Formação Turística

Medidas:
• 943440P1 - Formação de Profissionais
de Turismo

PROGRAMA:
SAÚDE E INTEGRAÇÃO
SOCIAL - 944000P1

Subprograma:
Saúde - 944100P1

Entidade Gestora:
Departamento de Estudos
e Planeamento da Saúde

Medidas:
• 944130P1 - Formação de Pessoal

Subprograma:
Integrar - Integração Económica
e Sociais dos Grupos Sociais
Desfavorecidos - 944200P1

Entidade Gestora:
Instituto do Emprego e Formação
Profissional e Direcção-Geral
da Acção Social

Medidas:
• 944210P1 - Apoio ao Desenvolvimento
Social
• 944220P1 - Integração Económica e
Social de Desempregados de Longa
Duração
• 944230P1 - Integração Socio-Económica
de Pessoas com Deficiência
• 944240P1 - Integração Socio-Económica
dos Grupos Mais Desfavorecidos
• 944250P1 - Construção e Adaptação e
Infra-estruturas e Equipamentos de
Apoio

PROGRAMA:
PROMOÇÃO DO POTENCIAL
DE DESENVOLVIMENTO
REGIONAL - 945000P1

Subprograma:
Desenvolvimento
Rural e Local - 945100P1

Entidade Gestora:
Instituto do Emprego e Formação
Profissional e Entidades Gestoras
de Programas-Quadro

DIRIGIR

**PROGRAMA PESSOA
FORMAÇÃO PROFISSIONAL
E EMPREGO - 942000P1**

Subprograma:
Qualificação Inicial e Inserção
no Mercado de Emprego - 942100P1

Entidade Gestora:
Instituto do Emprego e Formação
Profissional e Entidades
Responsáveis por Programas-Quadro

Medidas:
• 942110P1 - Sistema de Aprendizagem
• 942120P1 - Iniciação Profissional e
Qualificação Inicial/Outras Modalidades
• 942130P1 - Inserção no Mercado de
Emprego

Subprograma:
Melhoria do Nível e Qualidade
do Emprego - 942200P1

Entidade Gestora:
Instituto do Emprego e Formação
Profissional e Entidades
Responsáveis por Programas-Quadro

Medidas:
• 942210P1 - Apoios ao Emprego
• 942220P1 - Formação Profissional
Contínua
• 942230P1 - Formação Profissional
para Desempregados
• 942240P1 - Formação no âmbito das
Evoluções Sectoriais Negativas

Subprograma:
Apoio à Formação e Gestão
dos Recursos Humanos - 942300P1

Entidade Gestora:
Instituto do Emprego e Formação
Profissional e Entidades
Responsáveis por Programas-Quadro

Medidas:
• 942310P1 - Medidas de Carácter Geral
• 942320P1 - Formação de Formadores
e Outros Agentes
• 942330P1 - Construção e Adaptação
de Infra-estruturas Necessárias à Criação
de Empresas, Expansão dos Centros
de Emprego e à Realização de
Acções de Formação

Subprograma:
PROFAP - Formação
da Administração Pública - 942400P1

Entidade Gestora:
Gabinete da Secretaria de Estado
da Modernização Administrativa

Medidas:
• 942410P1 - Formação e Aperfeiçoamento
Profissional de Funcionários da
Administração Pública
• 942430P1 - Assistência Técnica

PROGRAMA:
MODERNIZAÇÃO DO TERCIO
ECONOMICO - 943000P1

Subprograma:
Agricultura - 943100P1

Entidade Gestora:
Instituto de Estruturas Agrárias
e Desenvolvimento Rural

Medidas:
• 943160P1 - Formação e Educação

Subprograma:
Pescas - 943200P1

Entidade Gestora:
Direcção-Geral das Pescas

Medidas:

• 943250P1 - Valorização Profissional e
Apoio Social ao Sector

Subprograma:
PEDIP II - Indústria - 943300P1

Entidade Gestora:
Gabinete do Gestor do PEDIP

Medidas:
• 943350P1 - Promoção de Estratégias
de Valorização dos Recursos Humanos

Subprograma:
Turismo e Património Cultural -
943400P1

Entidade Gestora:
Instituto Nacional
de Formação Turística

Medidas:
• 943440P1 - Formação de Profissionais
de Turismo

PROGRAMA:
SAÚDE E INTEGRAÇÃO
SOCIAL - 944000P1

Subprograma:
Saúde - 944100P1

Entidade Gestora:
Departamento de Estudos
e Planeamento da Saúde

Medidas:
• 944130P1 - Formação de Pessoal

Subprograma:
Integrar - Integração Económica
e Sociais dos Grupos Sociais
Desfavorecidos - 944200P1

Entidade Gestora:
Instituto do Emprego e Formação
Profissional e Direcção-Geral
da Acção Social

Medidas:
• 944210P1 - Apoio ao Desenvolvimento
Social
• 944220P1 - Integração Económica e
Social de Desempregados de Longa
Duração
• 944230P1 - Integração Socio-Económica
de Pessoas com Deficiência
• 944240P1 - Integração Socio-Económica
dos Grupos Mais Desfavorecidos
• 944250P1 - Construção e Adaptação e
Infra-estruturas e Equipamentos de
Apoio

PROGRAMA:
PROMOÇÃO DO POTENCIAL
DE DESENVOLVIMENTO
REGIONAL - 945000P1

Subprograma:
Desenvolvimento
Rural e Local - 945100P1

Entidade Gestora:
Instituto do Emprego e Formação
Profissional e Entidades Gestoras
de Programas-Quadro

DIRIGIR

Medidas:

- 945110P1 – Apoio ao Desenvolvimento, Artesanato e Criação de Emprego numa Óptica de Desenvolvimento Local/Regional
- 945120P1 – Apoio à Dinamização Local

PROGRAMA DA REGIÃO AUTÓNOMA DOS AÇORES – 946000P1

Subprograma:
Valorização dos Recursos
Humanos – 946200P1

Entidade Gestora:
Direcção Regional do Emprego
e Formação Profissional

Medidas:

- 946220P1 – Formação Profissional
- 946230P1 – Fomento do Emprego

PROGRAMA DA REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA – 947000P1

Subprograma:
Qualificação e Valorização
do Potencial Humano – 947100P1

Entidade Gestora:
Direcção Regional do Emprego
e Formação Profissional

Medidas:

- 947120P1 – Formação Profissional
- 947130P1 – Ações para o Desenvolvimento do Emprego

In Quadro Comunitário de Apoio 1994/99
Fundo Social Europeu
Valorização dos Recursos Humanos
M.E.S.S.

QCA: LEGISLAÇÃO

Decreto-Lei nº 99/94

Define a estrutura orgânica relativa à gestão, acompanhamento, avaliação e controlo da execução do Quadro Comunitário de Apoio (QCA) – *Diário da República* nº 91/94 – I Série, 19 de Abril de 1994.

Resolução nº 9/94 e nº 10/94

Nomeiam os gestores das intervenções operacionais do Quadro Comunitário de Apoio – *Diário da República*, nº 114/94 – II Série, 17 de Maio de 1994.

Despachos Conjuntos – criação das unidades de gestão, composição e competências, para as diversas intervenções operacionais.

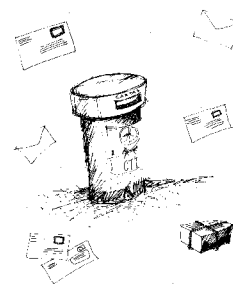
Diário da República nº 128/94 – II Série, 3 de Junho de 1994

Diário da República nº 130/94 – II Série, 6 de Junho de 1994

Diário da República nº 138/94 – II Série, 17 de Junho de 1994

Diário da República nº 139/94 – II Série, 18 de Junho de 1994

Diário da República nº 142/94 – II Série, 22 de Junho de 1994



ENDEREÇOS ÚTEIS

Podem ser obtidas informações sobre os Programas Operacionais junto das seguintes entidades:

Direcção-Geral do Desenvolvimento Regional (DGDR)
Av. D. Carlos I, 126 – 7ª – 1200 LISBOA
Tel. 396 81 46 • Fax: 67 71 65

Comissão de Coordenação da Região Norte
R. Rainha D. Estefânia, 251 – 4100 PORTO

Comissão de Coordenação da Região Centro
R. Bernardino Ribeiro, 80 – 3000 COIMBRA

Comissão de Coordenação da Região de Lisboa e Vale do Tejo
R. José Estêvão, 135 – 8ª – 1000 LISBOA

Comissão de Coordenação da Região do Alentejo
R. da Misericórdia, 9 – 7000 ÉVORA

Comissão de Coordenação da Região do Algarve
Praça da Liberdade, 2 – 8000 FARO

Região Autónoma da Madeira
Cp. Sta. Clara – 9000 FUNCHAL

Região Autónoma dos Açores
Caminho do Meio, 58 – 9700 ANGRA DO HEROÍSMO

DIRIGIR

Medidas:

- 945110P1 – Apoio ao Desenvolvimento, Artesanato e Criação de Emprego numa Óptica de Desenvolvimento Local/Regional
- 945120P1 – Apoio à Dinamização Local

**PROGRAMA
DA REGIÃO AUTÓNOMA
DOS AÇORES – 946000P1**

Subprograma:
Valorização dos Recursos
Humanos – 946200P1

Entidade Gestora:
Direcção Regional do Emprego
e Formação Profissional

Medidas:

- 946220P1 – Formação Profissional
- 946230P1 – Fomento do Emprego

**PROGRAMA
DA REGIÃO AUTÓNOMA
DA MADEIRA – 947000P1**

Subprograma:
Qualificação e Valorização
do Potencial Humano – 947100P1

Entidade Gestora:
Direcção Regional do Emprego
e Formação Profissional

Medidas:

- 947120P1 – Formação Profissional
- 947130P1 – Acções para o Desenvolvimento do Emprego

In Quadro Comunitário de Apoio 1994/99
Fundo Social Europeu
Valorização dos Recursos Humanos
M.E.S.S.

QCA: LEGISLAÇÃO

Decreto-Lei nº 99/94

Define a estrutura orgânica relativa à gestão, acompanhamento, avaliação e controlo da execução do Quadro Comunitário de Apoio (QCA) – *Diário da República* nº 91/94 – I Série, 19 de Abril de 1994.

Resolução nº 9/94 e nº 10/94

Nomeiam os gestores das intervenções operacionais do Quadro Comunitário de Apoio – *Diário da República*, nº 114/94 – II Série, 17 de Maio de 1994.

Despachos Conjuntos – criação das unidades de gestão, composição e competências, para as diversas intervenções operacionais.

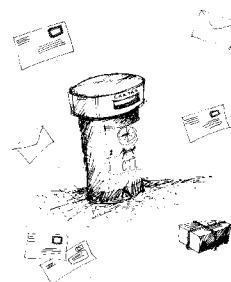
Diário da República nº 128/94 – II Série, 3 de Junho de 1994

Diário da República nº 130/94 – II Série, 6 de Junho de 1994

Diário da República nº 138/94 – II Série, 17 de Junho de 1994

Diário da República nº 139/94 – II Série, 18 de Junho de 1994

Diário da República nº 142/94 – II Série, 22 de Junho de 1994



ENDEREÇOS ÚTEIS

Podem ser obtidas informações sobre os Programas Operacionais junto das seguintes entidades:

Direcção-Geral do Desenvolvimento Regional (DGDR)
Av. D. Carlos I, 126 – 7ª – 1200 LISBOA
Tel. 396 81 48 • Fax: 67 71 65

Comissão de Coordenação da Região Norte
R. Rainha D. Estefânia, 251 – 4100 PORTO

Comissão de Coordenação da Região Centro
R. Bernardino Ribeiro, 80 – 3000 COIMBRA

Comissão de Coordenação da Região de Lisboa e Vale do Tejo
R. José Estêvão, 135 – 9ª – 1000 LISBOA

Comissão de Coordenação da Região do Alentejo
R. da Misericórdia, 9 – 7000 ÉVORA

Comissão de Coordenação da Região do Algarve
Praça da Liberdade, 2 – 8000 FARO

Região Autónoma da Madeira
Cp. Sta. Clara – 9000 FUNCHAL

Região Autónoma dos Açores
Caminho do Melo, 58 – 9700 ANGRA DO HEROÍSMO

DIRIGIR



ESTUDOS

10

O SISTEMA DE APRENDIZAGEM EM PORTUGAL
experiência de avaliação crítica

**OLIVEIRA DAS NEVES
PAULO PEDROSO
NELSON MATIAS**



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL



II FORUM
EMPREGO 94
FORMAÇÃO
EMPREGO • AS PESSOAS
E O DESENVOLVIMENTO

F I L .

16 A 20 DE
OUTUBRO



ENTRADA LIVRE

HORÁRIO

16 out. •
15.00 - 23.00 h

17 a 20 out. •
10.00 - 23.00 h



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL
MINISTÉRIO DO EMPREGO E DA SEGURANÇA SOCIAL