

Janeiro
Fevereiro 95
200.00

DIRIGIR

35

COOPERAÇÃO EMPRESARIAL

OS CUSTOS DA QUALIDADE
O ALCOOLISMO NA EMPRESA
A EUROPA EM NÚMEROS

SEPARATA:
O SECTOR PME
EM PORTUGAL



INSTITUTO DO EMPREGO
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

C I V E C

vestir

estilismo

modelagem

corte

costura

manutenção

organização

qualidade

novas tecnologias

aprendizagem



INSTITUTO DO EMPREGO
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL



ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA
DOS INDUSTRIAIS DE VESTUÁRIO



Centro de Formação Profissional
da Indústria de Vestuário e Confeção

Rua Prof. Reinado dos Santos, Lote 1510 — 1500 Lisboa
Tel. 7741539/45/66 — Fax 7734144

Rua 16 de Abril, 1.º — Alto do Bexiga — 2000 Santarém
Apartado 326 — Tel./Fax. 543/25216

Zona Industrial Fexilão (B) Centro de Formação
6000 Castelo Branco — Apartado 173 — Tel./Fax. 073/24873

FICHA TÉCNICA

PROPRIEDADE: Instituto do Emprego e Formação Profissional

DIRECTOR: Fernando C. Mourato

COORDENADORA: Luísa Falcão

ASSISTENTE DE COORDENAÇÃO: Lídia Spencer Branco

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

COLABORADORES: Carlos Nabeala, Christian Ouvrard, Fernando Tavares Ferreira, Gonçalo Tavares, Jaime Prudente, J. M. Marques Apolinário, José Coelho Martins, Luís Graça, Maria Lúcia Novaes, Nuno de Oliveira Pinto, Pedro Queiroz de Barros, Rui Dias dos Santos, Rui Moura, Teresa Teixeira Lopo.

REVISÃO TIPOGRÁFICA: Paulo Ramos.

CAPA: Foto de Jorge Barros

PLANO, APOIO GRÁFICO E COMPOSIÇÃO: Cristina Sanches da Gama

ILUSTRAÇÕES: Eduardo Jorge, Manuel Livreiro, Nuno Gaspar, Paulo Buchinho, Sérgio Rebelo.

FOTOGRAFIA: Duarte Cabral, Jacinto Fernandes, João Berger.

GRÁFICOS: Isabel Alexandra Tavares, Nuno Gaspar.

APOIO ADMINISTRATIVO: Ana Maria Melo, Natália Pacheco

REDACÇÃO E ASSINATURAS: 003/90/FP/FF – Direcção de Serviços de Formação de Formadores – Telefone 8884701 – Ext.2327 e 2378 – Apartado 8236 – 1803 LISBOA CODEX

EDIÇÃO: Assessoria Técnica de Informação e Documentação

MONTAGEM E IMPRESSÃO: Tipografia Pares, SA.

PERIODICIDADE: 6 números/ano

TIRAGEM: 35 000 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.

Depósito Legal nº17519/94

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 informado a Revista.

Toda a correspondência deverá ser endereçada para:

REVISTA PARA CHEFIAS DIRIGIR
Apartado 8236 – 1803 LISBOA CODEX
Telefones 888 47 01/2/3 – Ext. 2327 e 2378

ANO VII Nº 35 - FEV. 1995
ISSN: 0871 - 7354



SUMÁRIO

FOTOGRAFIA DA CAPA:
JORGE BARROS

EDITORIAL

EDITORIAL _____ Fernando C. Mourato 2

DESTAQUE

COOPERAÇÃO EMPRESARIAL
Uma gestão criativa _____ J. M. Marques Apolinário 3

FORMAS DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL _____ J. M. Marques Apolinário 7

LEGRAND:
Uma cultura empresarial aberta à cooperação _____ Luísa Falcão 12

FORMAÇÃO

COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS PARA A MUDANÇA _____ Rui Moura 15

HISTÓRIA E CULTURA

ETIMOLOGIA DAS PALAVRAS DE GESTÃO _____ Luís Graça 21

GESTÃO

OS CUSTOS DA QUALIDADE _____ Rui Dias dos Santos 25

CONCURSO DIRIGIR: A Qualidade em Diálogo _____ 30

CRIAR E MODIFICAR FORMULÁRIOS
EM BASES DE DADOS _____ Fernando Tavares Ferreira 31

DISSE SOBRE GESTÃO _____ 34

O ALCOOLISMO NA EMPRESA:
A conspiração do silêncio _____ Christian Ouvrard 36

O PARADOXO
DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS _____ José Coelho Martins 42

PLANO OFICIAL DE CONTABILIDADE _____ Carlos Nabeala 45

A INJUNÇÃO _____ Pedro Queiroz de Barros 48

ASPIRINAS DA ALMA

BRIDGE: Um jogo inteligente _____ Gonçalo Tavares 50

EUROPA EM NÚMEROS

A POPULAÇÃO EUROPEIA _____ J. M. Marques Apolinário 52

FOR FALAR EM...

... ASSÉDIO SEXUAL NO LOCAL DE TRABALHO _____ Teresa Teixeira Lopo 56

EUROFLASH _____ 59

SABIA QUE... _____ 60

CLASSIFICADOS _____ 61

LIVROS A LER _____ 62

BREVES _____ 64

A U T O C O N F I A N Ç A

Nesta nova era económica em que a globalização atinge todos os sectores, as fronteiras geopolíticas já não impedem a livre circulação da informação, dos homens e das empresas.

As políticas económicas baseadas no puro protecçãoismo nacional já não resultam, obrigando a actual conjuntura a que as empresas adoptem estratégias activas de internacionalização que assegurem, a longo prazo, a sua competitividade no mercado global – a competição passou a ser entre as empresas e não entre os Estados.

Por todo o lado, os clientes esquecem fidelidades e, sem piedade, compram o que pensam ser o melhor produto, sem se preocuparem com a sua proveniência, mas incentivam também, com essa atitude, as empresas a implantarem-se e a vender no mundo inteiro...

Empresas constituídas como estruturas inteligentes, facilmente entendem que para se imporem nos mercados precisam, para além da qualidade dos seus produtos, de possuir autoconfiança, mentalidade ganhadora e consciência de que sem arriscar só poderão aspirar a progressos tímidos e não convincentes.

Sendo a questão da competitividade indissociável do acesso aos mercados é, para as empresas, forçoso explorar adequadamente todas as potencialidades dos mercados internos, produzir com qualidade, comunicar essa mesma qualidade de uma forma coerente e consistente aos consumidores e vender igualmente no exterior.

A conjuntura que privilegia a internacionalização empresarial reclama, das empresas, opções que ultrapassem a simples exportação de produtos e avancem para a cooperação em rede com outras empresas, para parcerias em programas de investigação, para acordos de distribuição de produtos, ou mesmo para a criação de filiais no estrangeiro, se para tal tiverem capacidade financeira.

Na caminhada para uma internacionalização, que se pretende de sucesso, devem pois as empresas ser capazes de valorizar a sua capacidade de inovação, os seus trunfos e talentos, procurando, pela cooperação com outras empresas, colocar complementaridades em sinergia, numa oferta conjunta e global de competências.

Mas atenção que os acordos de cooperação só conduzirão as empresas aos resultados pretendidos, se forem desejados e entendidos com verdadeiros contratos entre parceiros, que beneficiam mutuamente e cimentam, em cada dia, uma confiança que lhes é vital. Os acordos implicam envolvimento e alerta reclamando, das estruturas de recursos humanos das empresas, a necessária autoconfiança, sem dependências de protecçãoismos que, afinal, sempre acabam um dia.

Numa época de economia sem fronteiras, em que a tantas empresas portuguesas se abrem novos caminhos que passam pela cooperação, não podia a DIRIGIR deixar de dar o seu contributo, confiante que os elementos de reflexão que constam deste número serão de utilidade para os seus leitores.

FERNANDO C. MOURATO

Cooperação Empresarial

Uma gestão criativa



FOTO: JOÃO BERGER

A cooperação é como que um casamento entre empresas. Um casamento que, como qualquer outro, tem mais hipóteses de ser bem sucedido quando os "cooperantes" gozam de boa saúde, estão em plena posse das suas faculdades e se mostram capazes de enfrentar o futuro com entusiasmo e confiança.

Dimensão das empresas: nem óbice nem alibi

A intensificação da concorrência obriga as empresas, todas as empresas, a reforçarem a sua competitividade. Contrariamente ao que se julgava aqui há duas, três décadas atrás, nesta corrida da competitividade, ser grande

não é, em si mesmo, uma vantagem e muito menos um pré-requisito. Do mesmo modo que ser pequeno não é necessariamente um óbice intransponível, ou "alibi" que justifique, à partida, um mau resultado.

É hoje perfeitamente claro que, nem "grande é melhor" nem "pequeno é belo" fazem muito sentido. Um cavalo, uma águia ou um pirilampo não são, em si mesmos, "melhores" ou "mais belos". As características adequam-se à função. Assim se passa também com as empresas. A empresa moderna – maior ou menor, consoante as circunstâncias – terá de ser, isso sim, flexível e adaptável, tal como o é a boa equipa de futebol, ajustando inteligentemente a sua composição, a disposição e a estratégia, em função dos adversários que enfrenta e dos campos onde tem de actuar.

Quer isto dizer que, cada vez mais, a gestão terá de decidir não só qual a dimensão correcta para a sua empresa mas, sobretudo, qual a estratégia que melhor se adequa à sua tecnologia, aos recursos e capacidades disponíveis e aos mercados onde terá de competir. É, simultaneamente, uma decisão difícil e arriscada, tanto mais que as respostas correctas nem sempre correspondem à dimensão e à estratégia que melhor se ajustam ao ego da própria gestão. E então naturalmente tudo se torna mais difícil.

No essencial, quanto ao **inter-relacionamento com as outras empresas** – sejam elas concorrentes, clientes ou fornecedores –, a estratégia a prosseguir pode apontar em qualquer das seguintes direcções:

Independência total: o que só excepcionalmente não limita o crescimento e a competitividade;

Concentração: o que envolve a extinção da empresa ou, pelo menos, a alienação de parte do seu património, podendo concretizar-se, seja por:

Fusão: caso em que se verifica a constituição de uma nova sociedade que passa a integrar o património de duas ou mais empresas, que se dissolvem; **incorporação:** ou absorção por parte de uma empresa da totalidade ou parte do património de outra ou outras empresas, com ou sem dissolução desta(s);

Cooperação: que pode revestir diversas formas, comportar variados graus de envolvimento e conduzir a um maior grau de especialização e/ou eficiência económica.

Para as PME a concentração ou a agonia são apenas dois aspectos da mesma condenação

Apesar das notícias que, designadamente no nosso País, por vezes surgem sobre a transformação de sociedades, não é evidente que a história se dirija no sentido da aceleração das concentrações, muito menos no que se refere às PME.

Com efeito, as estatísticas relativas às operações de concentração – fusões ou incorporações –, revelam que os principais movimentos deste tipo envolvem principalmente as grandes empresas, e muito pouco as PME.

As razões são evidentes: as reestruturações por fusão ou por incorporação traduzem-se, antes de mais, por operações financeiras, afectando a apropriação do capital. Nas empresas de carácter familiar, essa apropriação do capital acaba por constituir, para o seu proprietário, uma verdadeira renúncia. Uma renúncia que é mais uma capitulação do que uma solução. A fusão de duas ou mais PME, que em princípio talvez pudesse oferecer melhores condições de salvaguarda dos aspectos psicológicos relacionados com a apropriação do capital, tem em geral poucas hipóteses de lhes dar a dimensão que lhes permitiria ultrapassar as suas dificuldades. Em contrapartida, envolvendo ou não grandes empresas, a concentração apresenta quase sempre o inconveniente de suprimir, ou pelo menos eclipsar, o que constitui, precisamente, a força das pequenas e médias empresas: a sua originalidade e personalidade.

De facto, a concentração de uma PME, para representar um real interesse, terá de fazer-se tendo como "parceiro" uma grande empresa que lhe traga dimensão financeira. Mas então a renúncia é ainda maior: é uma absorção, o que implica a própria perda de identidade. Esta operação acontece, em muitos casos, quando a PME, em declínio ou depois de ter crescido consideravelmente, esbarra com o problema de financiamento e se deixa comprar, em condições muitas vezes irrisórias, por qualquer *holding* voraz.

Se não há interesse em que as PME se concentrem, então cooperem!

Como alternativa à concentração, que, já vimos porquê – e com razão –, não colhe o interesse das PME, não se pode dizer que a cooperação seja uma via usual ou simples de alcançar objectivos, em particular no domínio dos negócios. No entanto, a necessidade e interesse da cooperação para desenvolver ou viabilizar determinados projectos empresariais é, actualmente, uma realidade reconhecida e comprovada na prática, em diversas circunstâncias.

Numerosas razões e motivações podem justificar a introdução da cooperação nas estratégias de desenvolvimento empresarial. Entre essas razões e motivações poderão encontrar-se as seguintes:

- Fazer melhor e mais economicamente, em conjunto, o que cada empresa, de *per si*, faria menos bem ou em condições mais onerosas.
- Fazer o que é indispensável fazer, e que seria impossível se cada empresa permanecesse isolada.
- Especializar-se, por forma a produzir maiores séries a menor custo, apresentando, no mercado, uma maior dimensão.

Alguns exemplos:

- Um grupo de pessoas e/ou empresas reúne-se para lançar uma nova empresa de interesse sectorial, ou relançar uma unidade já existente, concorrendo cada um dos in-

tervenientes com capital, *know-how* ou capacidade de gestão, assegurando complementaridades e os meios necessários ao sucesso do projecto.

Esta forma de cooperação é, formalmente, traduzida em **contratos de sociedade**, quando necessário complementados com acordos de associação.

- Para vencer as limitações inerentes à sua dimensão de PME, várias empresas acordam colaborar entre si, procurando alcançar melhorias de competitividade, através da racionalização de certas funções de interesse comum, tais como: constituição de centrais de compras (matérias-primas); realização de estudos sobre mercados externos; promoção de vendas, incluindo edição de brochuras e campanhas publicitárias; criação de sistemas de controlo e garantia de qualidade; lançamento conjunto de marcas comerciais.

Este tipo de iniciativas, geralmente, toma a forma de **Agrupamento Complementar de Empresas (ACE)**.

- A fim de reunirem capacidade e *know-how* suficientes, várias empresas concertam-se entre si e concorrem conjuntamente à realização de grandes projectos e empreendimentos.

Este tipo de iniciativas, geralmente levado a cabo por grandes ou médias empresas de construção ou obras públicas, materializa-se através da **criação de consórcios**, que se extinguem com a conclusão do projecto ou com a perda do concurso.

- Diferentes propósitos, tais como fabrico de novos produtos, penetração em novos mercados, transferência de produções para outros países, etc., podem levar as empresas a cooperar através da criação de **joint-ventures** ou **empresas comuns**.

Formas de cooperação deste tipo justificam-se para adquirir *know-how* tecnológico e de *marketing*, porém, dado o seu carácter estratégico, requerem análise cuidadosa.

- A necessidade de criar condições para levar a efeito projectos de investigação e desenvolvimento (I&D), interessando a várias empresas bem como, quando necessário, universidades e centros de investigação, pode conduzir a certos tipos de cooperação sob a forma de consórcios ou **simples contratos de cooperação**.

Cooperação empresarial: apesar de necessária, é tudo menos fácil

Podemos concluir que há uma vasta área de inovação e criatividade onde as empresas, nomeadamente as PME, podem adquirir vantagens competitivas, na medida em que as suas actividades sejam devidamente enquadradas por estratégias bem definidas, vocacionadas para a melhoria da competitividade e criação de condições de desenvolvimento, a levar a cabo, designadamente, através da via da cooperação.

Simplemente, a cooperação, apesar de importante e necessária, é tudo menos fácil, requerendo uma clareza extrema – até aqui nem sempre vista em PME – no que diz

respeito a objectivos, estratégias, políticas, relações e dirigentes.

Algumas condições concretas são essenciais para a viabilidade das acções de cooperação empresarial:

- Existência de uma comunidade fundamental de interesses.
- Existência de confiança mútua.
- A oportunidade do momento escolhido.
- Escolha criteriosa dos parceiros.

Comunidade fundamental de interesses

Cooperação, qualquer dicionário o confirma, significa "operar em conjunto, realizar um fim comum". Naturalmente, também assim é nos negócios. Somente, neste contexto, alguns aspectos devem ser precisados, para melhor caracterizar a cooperação quando esta deve ser protagonizada pelas empresas:

- cooperação representa, antes de mais, uma opção económica e não propriamente uma qualquer atitude de solidariedade abstracta;
- como acto económico que, primordialmente, deverá ser, a cooperação terá custos e benefícios: embora envolvendo uma certa perda de autonomia em algumas funções ela só se justifica se essa perda de autonomia puder ser compensada pelo redimensionamento dessas funções, sem pôr em causa a independência de cada empresa considerada como um todo. Toda a decisão deverá radicar numa avaliação rigorosa desses custos e benefícios;
- a existência de vantagens económicas, extensíveis e reconhecíveis por todos os intervenientes, é condição indispensável a toda a acção de cooperação que se pretenda consistente e duradoira.

Reconhecida a existência de interesses comuns, a viabilidade depende ainda do grau de confiança mútua, características e motivação dos parceiros, do momento escolhido e do método utilizado para iniciar a cooperação e manter a sua coesão.

Confiança mútua

Qualquer forma de cooperação, mesmo limitada, pode brigar com as concepções dos dirigentes das empresas intervenientes. De facto, trata-se sempre, para cada empresa, de aceitar a transferência de uma certa dose de independência, muito embora essa transferência possa (e deva) ficar sempre estritamente sob controlo.

Não se pode esquecer que o individualismo é o elemento essencial da iniciativa privada. Por isso, só numa base de confiança mútua é que é possível concretizar formas de cooperação, quaisquer que elas sejam.

A confiança mútua não se obtém por encomenda mas pode muito bem ser adquirida. Nesse sentido, é aconselhável que as PME façam a aprendizagem da cooperação em

domínios ao mesmo tempo limitados e, de certo modo, "exteriores" à própria empresa: exportação, racionalização de serviços (armazenamento, manutenção, entregas, entre outros).

Bem entendido que estas operações "externas" à empresa deverão ser consideradas como uma aprendizagem da via em comum. Com efeito, mutações qualitativas determinadas pela acção conjunta só serão reais e suficientemente profundas quando se ultrapassar o nível das operações nitidamente delimitadas e se passar a empreender, conjuntamente, as acções que condicionam a própria política individual das empresas.

Oportunidade do momento escolhido

A experiência tende a demonstrar que os empresários parecem mais receptivos a aceitar a via da cooperação quando os problemas emergem com mais intensidade e as soluções se mostram insuficientes. É natural que assim seja.

No entanto, a operação de cooperação é como se fosse um casamento de empresas: um casamento que, como qualquer outro, tem mais hipóteses de ser bem sucedido quando os "cooperantes" gozam de boa saúde, estão em plena posse das suas faculdades e se mostram capazes de enfrentar o futuro com entusiasmo e confiança.

Empresas envelhecidas, exaustas de forças e fortuna, dificilmente encontrarão, na cooperação, a juventude ou dinamismo que procuram, tanto mais se os seus parceiros se encontrarem nas mesmas condições. Na verdade, não se vê como várias empresas deficientes poderão deixar de o ser, só porque somaram as suas mútuas falências.

Escolha dos parceiros

Os parceiros deverão ser, tanto quanto possível, os melhores do seu ramo de negócio; os que, pela sua experiência, melhores *apports* poderão trazer à cooperação.

Poderão ser "empresas concorrentes" ou "complementares".

Se se trata de empresas complementares, a concertação será mais fácil. Se forem concorrentes, e se a cooperação for no domínio comercial, talvez seja preferível a ligação a concorrentes geograficamente distantes.

Outra questão fundamental é a da dimensão relativa dos parceiros.

Pode ser vantajoso as PME agruparem-se em torno de uma empresa líder que pode servir de locomotiva à acção conjunta (à exportação, por exemplo); pode-se considerar, inversamente, perigosa esta estratégia de aproximação à cooperação, dado que é, à partida, desequilibrada, e a cooperação arrisca-se a beneficiar sobretudo a empresa mais forte ou mais dinâmica. Neste caso, pode ser preferível não agrupar senão empresas de dimensões semelhantes, a fim de que o agrupamento seja acima de tudo equilibrado.

Mas há cambiantes. Na realidade, a empresa mais forte e mais dinâmica nem sempre é a maior. Por outro lado, é possível que a admissão de uma pequena empresa especializada seja indispensável à viabilidade do grupo.

Por fim, mesmo que seja desejável que as contribuições e os benefícios esperados sejam equilibrados, é extremamente raro que este equilíbrio seja atingido.

De facto, **as duas condições indispensáveis são:**

- a complementaridade económica dos parceiros;
- a sua capacidade psicológica para empreender, em comum, um certo número de acções conjuntas.

Com efeito, não é apenas necessário desejar a cooperação e encontrar os parceiros objectivamente melhores para a concretizar. É preciso ainda que os dirigentes das empresas estejam "aptos", todos eles, a cooperar e aceitem a disciplina comum indispensável à realização dessa mesma cooperação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

APOLINÁRIO, J. M. Marques (1984), *Cooperação entre Empresas*, BESCL/IAPMEI

HERMOSILLA, Angel e SOLA, Joaquim, *Cooperação Empresarial*, IAPMEI

International Conference (Out. 93), *Cooperation & Competitiveness Proceedings*, PEDIP

TRESCASES, J. H., *O Futuro das Pequenas e Médias Empresas*, Liv. Clássica Editora

* Economista.

FORMAS DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL

A cooperação entre empresas abrange práticas e formas de colaboração muito diversas.

Existem, por um lado, **modalidades de cooperação circunscritas a funções autónomas sem limitar, por que forma seja, a soberania dos dirigentes de cada empresa.** Organizar serviços comuns de armazenamento, manutenção ou entregas; participar numa central de compras, são alguns exemplos de operações "externas" às empresas, cuja rentabilidade pode ser imediata e evidente, sem pôr em causa a individualidade dos participantes.

Existem, por outro lado, **modalidades de cooperação caracterizadas pela integração total das actividades das empresas intervenientes,** que vêem assim fortemente limitada a sua independência e originalidade em favor de uma disciplina comum. Formas de cooperação deste tipo assentam, geralmente, em ligações societárias, estabelecidas por via da titularidade de partes de capital ou de outros direitos, em condições que asseguram o poder de domínio ou de controlo de uma ou algumas das empresas sobre as outras. Nestes casos, subsiste a independência formal, no sentido em que cada empresa conserva a sua individualidade jurídica, mas é sacrificada a independência económica, ou decisória, na medida em que, por força do poder de controlo, as empresas participadas passam a obedecer a um

centro de decisão comum: a direcção do grupo ou empresa-mãe.

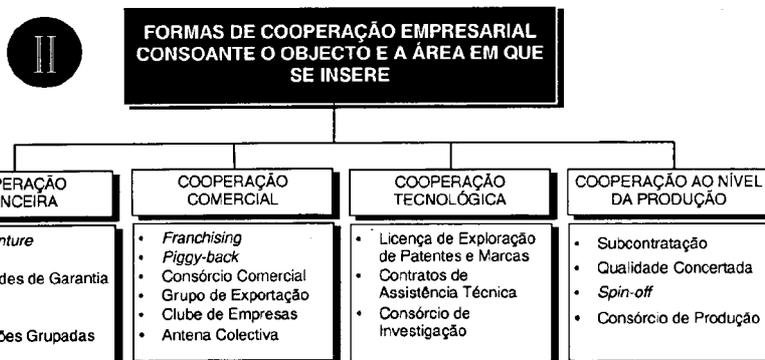
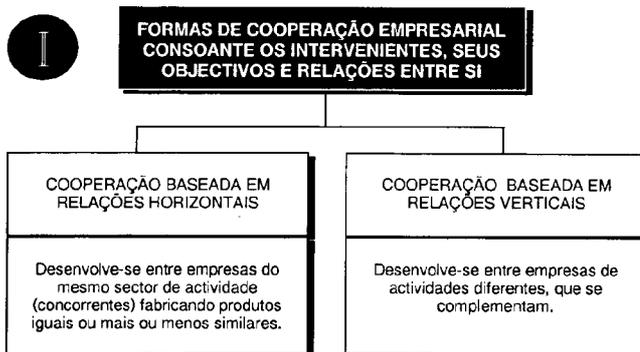
Não obstante, a via societária pode, em certas circunstâncias, servir de base à cooperação em moldes equilibrados e frutuosa. É o caso, por exem-

plo, que vi recentemente citado, de cinco intermediários de produtos alimentares, de média dimensão, com características familiares – um alemão, um francês, um espanhol, um italiano e um dinamarquês – que formaram uma "associação de interesse comum". Cada família detém cinquenta e um por cento da sua empresa doméstica e cerca de dez por cento de uma das outras. As cinco actuam como uma só na representação de fabricantes e nas negociações com cadeias de supermercados para lá das fronteiras nacionais.

Apesar da imensa variedade das práticas abrangidas, a **cooperação pode classificar-se segundo várias ópticas.**

CLASSIFICAÇÃO DAS FORMAS DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL

- I Consoante os intervenientes, seus objectivos e relações que entre eles se estabelecem.
- II Consoante o objecto e a área em que se insere.
- III Consoante a forma contratual.



COOPERAÇÃO FINANCEIRA

Joint-venture

Forma de cooperação financeira que consiste na criação de uma nova empresa na sequência de um acordo entre várias empresas existentes, com o fim de atingir objectivos determinados, geralmente complementares em relação aos das empresas constituintes. Não é necessário criar uma nova empresa, visto que é possível converter uma empresa já existente numa *joint-venture*, através da aquisição do seu capital pelas outras empresas, para a dirigirem de acordo com os seus interesses comuns.

Sociedades de Garantia Mútua (SGM)

Destinam-se a facilitar o acesso ao crédito por parte das PME, através da concessão de garantias. A intervenção das SGM processa-se através da prestação de garantias aos sócios, por aval ou qualquer outra forma, pelas operações que realizem com a banca ou outras entidades financeiras.

Obrigações Grupadas

São títulos de dívida a emitir conjuntamente por um grupo de empresas eventualmente ligadas por qualquer vínculo (jurídico, estatutário, sectorial ou geográfico). Este tipo de emissões destina-se a dar resposta a necessidades de financiamento de empresas que, pela sua reduzida dimensão, normalmente não reúnem os requisitos necessários ao lançamento de uma emissão de obrigações.

COOPERAÇÃO COMERCIAL

Franchising

Contrato entre duas empresas através do qual uma delas – "franchisador" concede à outra – "franchisado", o direito de explorar uma marca, produto ou técnica de sua propriedade, num determinado território.

Apresenta-se como uma forma eficaz para competir tanto na produção como na comercialização. Permite desenvolver uma penetração rápida no mercado e com relativamente poucos recursos.

Franchising Industrial

Quando um industrial, que dispõe de um processo de fabrico e de comercialização de um produto original, cede a um "franchisado", sob licença, as suas patentes e as suas marcas, transmitindo-lhe a sua tecnologia e assegurando-lhe a assistência técnica, que lhe permite comercializar os produtos que fabrica.

Franchising de Serviços

Neste caso o "franchisador" licencia métodos e técnicas com características específicas para o desenvolvimento de determinados negócios (hotéis, restauração, etc.). Envolve a cedência de uma marca e de *know-how* para vender os serviços.

Franchising de Produção

Quando um industrial decide comercializar os produtos que fabrica através de uma rede de estabelecimentos terceiros, utilizando a sua marca e vendendo exclusivamente esses produtos.

Franchising de Distribuição

Quando o "franchisador" é um grossista que seleccionou os produtos dos fabricantes, compra-os e revende-os aos seus "franchisados", havendo uma política comercial uniforme sob uma marca comum.

Piggy-back

Permite a uma empresa – "suporte", colocar a sua infra-estrutura de vendas no estrangeiro à disposição de outra – "suportada". Facilita o acesso das PME, que actuam como empresas "suportadas", aos mercados externos, através da sua própria marca, aproveitando a rede de comercialização de empresas médias e sobretudo grandes. Em troca estas recebem uma comissão e, em certos casos, o pagamento do direito de entrada.

Consórcio Comercial

Contrato através do qual duas ou mais empresas prosseguem de forma concertada determinados objectivos de natureza comercial: pesquisa de mercados, fornecimento de bens produzidos por cada um dos membros do consórcio. Pode revestir as formas de consórcio interno ou externo (ver Decreto-Lei nº 231/81 de 28 de Julho).

Grupo de Exportadores

Associação de tipo horizontal, envolvendo várias empresas de um mesmo sector, com o objectivo de criar instalações de vendas comuns. Os objectivos prosseguidos são, geralmente, a procura, estudo, introdução e acompanhamento de mercados externos e facilitar o acesso aos mesmos.

Clube de Empresas

Forma de cooperação em que um grupo de empresas, fabricantes de produtos complementares, tem por objectivo principal implementar acções de comercialização e distri-

buição em conjunto, quer no mercado nacional quer no exterior. Trata-se de uma modalidade baseada em acordos recíprocos de comercialização de produtos vendidos sob uma nova marca.

Antena Colectiva

Permite a um conjunto de empresas fazer a prospecção de mercados, normalmente longínquos, por intermédio de um especialista em comércio internacional que trabalha por conta das mesmas.

COOPERAÇÃO TECNOLÓGICA

Licença de Exploração de Patentes e Marcas

Consiste na cedência dos direitos de fabrico e/ou comercialização de um produto, exploração de um serviço ou processo de fabrico, por parte de uma empresa, designada por licenciadora, a outra empresa, concessionária em troca de comissões – *royalties*.

Contratos de Assistência Técnica

Acordos estabelecidos entre duas ou mais empresas com o objectivo de suprir determinadas lacunas de carácter tecnológico ou de gestão das empresas assistidas. Podem incidir tanto no produto como no processo de fabrico. Podem ser precedidos da cedência de uma licença por parte da empresa assistente, ou do estabelecimento de acordos de subcontratação.

Consórcio de Investigação

Acordo destinado a criar condições para levar a efeito programas de investigação e desenvolvimento (I&D), podendo envolver várias empresas e, quando necessário, também universidades e centros de investigação (ver Decreto-Lei nº 231/81, de 28 de Julho).

COOPERAÇÃO AO NÍVEL DA PRODUÇÃO

Subcontratação

Operação através da qual uma empresa, contratante, confia a outra, subcontratada, a execução segundo indicações pré-estabelecidas, de uma parte da produção ou serviços, conservando a empresa contratante a responsabilidade final pela qualidade do produto.

Pode dar origem aos chamados contratos de *partenariat* (parceria industrial). Até agora utilizados sobretudo na indústria automóvel, os contratos de *partenariat* ligam uma

empresa a outras empresas, normalmente subcontratadas, previamente seleccionadas em função de rigorosas apreciações sobre as suas capacidades técnicas, financeiras e de gestão. Procura-se, através deste tipo de contratos, evoluir de uma relação contratual baseada na dispersão e precaridade, para ligações mais estáveis entre determinadas empresas.

Qualidade Concertada

Forma de cooperação que se desenvolve quando, nas especificações do contrato de fornecimento, se explicita o nível de qualidade exigido. Implica uma estreita cooperação entre a empresa cliente e a empresa fornecedora no âmbito do desenvolvimento da produção e do respectivo controlo de qualidade, podendo esta intervenção assumir dois aspectos: controlo e supervisão dos métodos; cedência de *know-how* próprio, permitindo a introdução de melhorias e soluções.

Spin-off

Ocorre quando uma empresa, normalmente média ou grande, fomenta e apoia a independência de alguns dos seus departamentos ou divisões, a fim de criar uma nova empresa ou retomar uma já existente. Esta é ajudada a estabelecer-se, passando a actuar em estreita ligação com a primeira (sua cliente).

Consórcio de Produção

Associação de empresas a fim de reunir capacidade suficiente para concorrer a grandes projectos ou trabalhos de construção. O consórcio, normalmente, extingue-se com a conclusão do projecto ou com a perda do concurso (ver Decreto-Lei nº 231/81, de 28 de Julho).

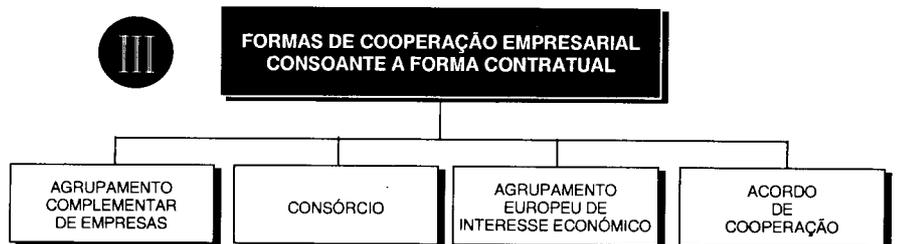
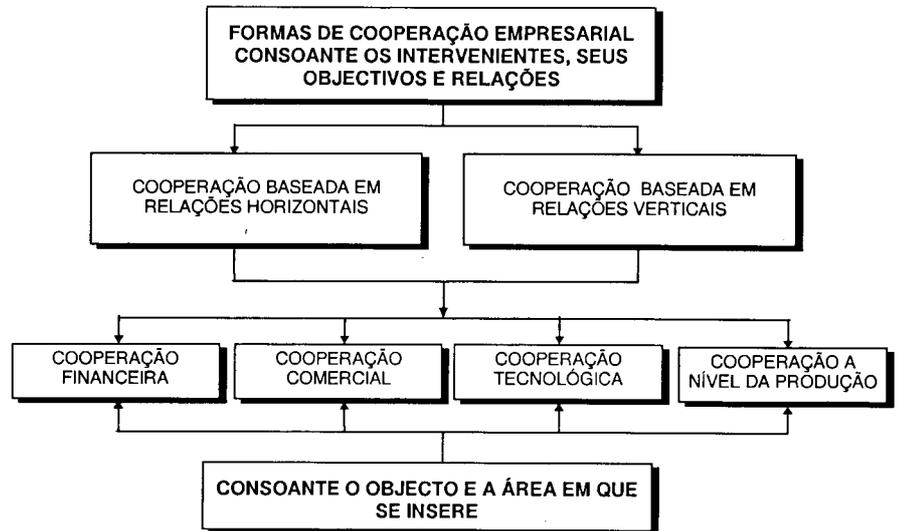
NOTA:

As diversas modalidades de cooperação consoante o objecto e a área em que se insere, atrás caracterizadas, podem estabelecer-se de forma isolada ou combinada.

Por outro lado, as duas classificações referidas (I e II), andam sempre a par.

Por exemplo: várias empresas do sector do calçado associam-se para a criação de um laboratório de controlo de qualidade das matérias-primas (cooperação horizontal na área tecnológica).

Outro exemplo: empresas dos sectores metalomecânico e construções eléctricas formam um consórcio para construção de um certo número elevado de carruagens eléctricas, posta a concurso pela CP (cooperação vertical, ao nível da produção).



Agrupamento Complementar de Empresas (ACE)

Figura dotada de personalidade jurídica, resultante da associação de duas ou mais empresas que, sem prejuízo da sua individualidade jurídica e económica, se agrupam para realizar determinadas actividades comuns: constituição de centrais de compras, prospecção de mercados, exportações, entre outras (ver Decreto-Lei nº 430/73, de 25 de Agosto).

Consórcio

Contrato jurídico pelo qual duas ou mais pessoas, singulares ou colectivas, exercendo uma actividade económica, se obrigam entre si a prosseguir, de forma concertada, determinadas actividades e objectivos: candidatura à realização de grandes empreendimentos postos a concurso; fornecimento de bens produzidos por cada um dos membros do consórcio; pesquisa ou exploração de recursos naturais; produção de bens que possam ser repartidos entre os membros do consórcio.

O consórcio pode ser **interno**, quando o contrato de consórcio não é invocado nas relações com terceiros nas quais actuam individualmente cada um dos membros ou um em representação dos restantes; ou **externo**, quando as actividades exercidas ou os bens fornecidos a terceiros forem efectuados invocando o nome do consórcio (ver Decreto-Lei nº 231/81, de 28 de Julho).

Agrupamento Europeu de Interesse Económico (AEIE)

Instrumento jurídico criado pelo direito comunitário, para facilitar a cooperação além-fronteiras entre empresas europeias, e para permitir que as pessoas físicas, sociedades e outras entidades jurídicas possam celebrar acordos de cooperação com um nível de compromisso superior ao da simples associação e com processos administrativos e implicações jurídicas e fiscais simplificadas. (ver Regulamento CEE nº 2137/85, do Conselho, de 25 de Julho e Decreto-Lei nº 148/90, de 9 de Maio).

Acordo de Cooperação

Aplicável quando a cooperação se organiza em torno de um esquema apenas contratual, sem criar qualquer entidade jurídica comum. Deve incluir:

- criação de comités de direcção das actividades de cooperação;
- definição de programas de actividades e orçamentos;
- distribuição de tarefas;
- modalidades de financiamento;
- forma de acompanhamento e avaliação de resultados.

Inscvem-se nesta categoria, por exemplo, contratos para levar a efeito programas conjuntos de investigação e desenvolvimento (I & D), bem como os contratos de *parceria* ou *parceria industrial*.

NOTA:

Convém aqui sublinhar que a **cooperação constitui, antes de mais, uma operação económica**. Como tal, deve ser prioritariamente concebida e arquitectada em termos concretos no que se refere à sua organização e eficácia. A escolha do enquadramento jurídico é apenas um meio: ainda que seja necessário escolher com a maior atenção o meio mais conveniente, é preciso sobretudo que este enquadramento jurídico venha consagrar uma operação económica viável.

Nesta ordem de ideias, um certo número de precauções devem ser tomadas para habituar os dirigentes a trabalhar em equipa. A preparação é efectivamente uma fase muito importante, da qual dependerá muitas vezes a confiança mútua e, por consequência, o êxito da cooperação. Um simples protocolo de acordo inicial poderá ser suficiente, por forma a permitir empreender imediatamente um certo número de operações comuns exactamente delimitadas, tendo o duplo mérito de ensinar os dirigentes das diferentes empresas a trabalhar em conjunto, e demonstrar a eficácia dessa sua acção.

Só então, e nunca antes, é que vem a escolha do enquadramento jurídico mais apropriado à realização das acções comuns previstas e às formas de financiamento escolhidas.

Tal escolha pode ser feita entre diversas fórmulas jurídicas, ou (e daí não advém necessariamente qualquer inconveniente) pode mesmo não revestir qualquer forma juridicamente definida. **No caso do nosso País, dão suporte à cooperação, principalmente, as seguintes figuras jurídicas:**

- Agrupamento Complementar de Empresas (ACE)
- Consórcio
- Agrupamento Europeu de Interesse Económico (AEIE)
- Acordos de Cooperação que correspondem às formas de cooperação atrás caracterizadas.

J. M. MARQUES APOLINÁRIO
Economista

DIRIGIR

LEGRAND: UMA CULTURA EMPRESARIAL ABERTA À COOPERAÇÃO



FOTO: JACINTO FERNANDES

O grupo Legrand, multinacional, possui uma forte implantação ao nível mundial, sendo líder do mercado das aparelhagens eléctricas para instalações de baixa tensão. A filial portuguesa, empresa certificada ao nível da qualidade, produz, nas suas instalações situadas em Carcavelos, uma vasta gama de oferta para a construção civil e indústria, direccionada ao mercado nacional e à exportação.

A Legrand, enquanto tal, é uma empresa relativamente recente. Nasceu da fusão de duas empresas nacionais. Quer falar-nos um pouco da sua história?

Sim, a Legrand Eléctrica resulta da fusão das empresas SIPE – Sociedade Industrial de Produtos Eléctricos, SA – e J. B. Corsino, Lda., ocorrida em Abril de 1991.

A SIPE, fundada em 1934 no Dafundo, adquiriu em 1954 as instalações de Carcavelos onde hoje nos encontramos.

A J. B. Corsino, cuja actividade se iniciou no ano de 1944 na Venda Nova, foi adquirida pelo grupo Legrand em 1981.

Posteriormente, em 1988, também a SIPE foi integrada no grupo, iniciando-se aqui um complexo processo de fusão entre as duas empresas, anteriormente concorrentes.

Dessa fusão resultaram certamente muitos problemas. Como foram geridos e ultrapassados os problemas colocados pelos recursos humanos, pelas pessoas?

Antes de mais, antes de mudarmos as máquinas, as pessoas, as instalações, os processos de fabrico e de comercialização, houve que mudar as atitudes.

Como sabe, em qualquer processo de mudança cria-se, à partida, um sentimento negativo que se chama "resistência à mudança". Foi esta a barreira que sentimos a necessidade de quebrar e ultrapassar progressiva, mas definitivamente.

Para isso a Legrand investiu fortemente em formação na área comportamental, de onde se colheram os princípios fundamentais da harmonia entre pessoas de origens e culturas empresariais diferentes e, não esquecer, outrora concorrentes.

Como caracteriza a política e estratégia adoptadas na Legrand, que a torna tão competitiva? Que factores inovadores foram introduzidos?

A Legrand tem, obviamente, prioridades estratégicas que funcionam como factores de competitividade. Refiro-me especificamente à satisfação dos

Empresa paradigmática, a Legrand representa, em Portugal, um exemplo de inovação em conceitos de gestão, adaptada às exigências do mercado do século XXI, pela via da qualidade dos seus produtos e do seu desempenho global.

Fundamentada numa nova filosofia de cultura de empresa reconhece, como catalisador dos sucessos alcançados, a designada mudança cultural.

Na Legrand, a cooperação desempenha também um papel de relevo.

Baptista da Silva, 46 anos, quadro do Departamento de Mudança Cultural, responsável pela candidatura da empresa ao Prémio de Excelência, conduz-nos, nesta entrevista, através da filosofia de gestão e dos valores fundamentais assumidos, fala-nos da mudança vivida e esboça-nos objectivos e projectos futuros.

clientes e, mais, a anteciparmos às suas necessidades e a excedermos as suas expectativas.

A qualidade intrínseca dos produtos é apenas um dos elementos do conjunto da Qualidade Total. Cada vez mais as empresas se diferenciam pela qualidade do serviço que prestam e pela eficácia dessa prestação. Foi para este lado que a Legrand se virou, embora sintamos que à nossa frente ainda existe um caminho a percorrer para atingir os níveis de excelência que estão no nosso horizonte.

Determinante tem sido a nossa capacidade de responder rapidamente às exigências do mercado, tanto no que toca ao lançamento de novos produtos, como à flexibilização da produ-

ção e da cadeia logística.

Exemplos disto são o *just in time* na produção, o método de *Kanban* para produtos de fabricação em grandes séries, a selecção e avaliação de fornecedores, etc.

Na estratégia da Legrand, qual o papel dos valores e da cultura de empresa? Como se desenvolve e como se integra na filosofia geral, internacional?

Embora filial de um grupo multinacional forte, a Legrand Eléctrica mantém uma personalidade própria e independente no que se refere à sua forma de estar.

Acreditamos que os valores fundamentais que nos servem de guia são, de facto, aqueles que melhor definem a nossa postura enquanto organização que anseia melhorar todos os dias. São cinco, **os nossos valores fundamentais:**

- Satisfação dos clientes.
- Acreditar nas pessoas.
- Inovação e criatividade.
- Espírito empreendedor.
- Comunicação.

É em torno destes valores que gira o nosso universo empresarial, consubstanciado numa filosofia de liderança fortemente envolvida na gestão pela Qualidade Total, como mecanismo de garantia de sucesso.

A candidatura da Legrand ao Prémio de Excelência 94 representa uma forte confian-

CLUBE DE BENCHMARKING:

"QUEBRARAM-SE MUROS DE BETÃO
E CONSTRUÍRAM-SE PAREDES DE VIDRO.
ASSIM NASCE A COOPERAÇÃO!"

ça nos resultados obtidos, quer ao nível dos objectivos, quer ao nível do desempenho da empresa. Será assim?

Sem dúvida. A candidatura ao Prémio de Excelência 94 representa uma grande confiança nas nossas potencialidades. Deixe-me dizer-lhe que o autodiagnóstico que elaborámos deu-nos o sentimento de que as potencialidades exis-

unidade industrial no seio de um complexo habitacional, da preocupação com a qualidade dos efluentes lançados nas condutas de saneamento, eu sei lá que mais...

Em Portugal, a reduzida cooperação empresarial impede, muitas vezes, que se encontrem soluções que permitam superar grandes dificuldades vividas, quer ao nível organizacional, quer ao nível dos mercados. O que tem feito a Legrand relativamente à cooperação?

O segredo já foi a alma do negócio. Não tenho quaisquer dúvidas de que isto já foi chão que deu uvas.

Hoje entende-se que as organizações têm muito que aprender umas com as outras por forma a aumentarem os seus níveis de desempenho e de *performance*.

Este princípio levou a Legrand a tomar a iniciativa da formação de um **clube de Benchmarking**. E fomos saber quem são os melhores em quê.

Escolhemos e convidámos seis empresas que julgamos constituírem a "nata" das organizações modelo. Prontamente, todas elas deram um

passo em frente e nos disseram: "Sim!" Quebraram-se muros de betão e construíram-se paredes de vidro. Assim nasce a cooperação!

Seleccionam-se temas a abordar nas reuniões mensais e encontram-se as melhores soluções para adopção das melhores práticas. Aprendemos uns com os outros a melhorarmos-nos e a ultrapassarmos as mais importantes marcas conseguidas neste ou naquele domínio. É assim que se trabalha no clube de *Benchmarking*, talvez o filho mais novo da Legrand no capítulo da gestão pela Qualidade Total. Mas estamos longe da andropausa. Esperamos continuar a desenvolver novos métodos, novos conceitos, a dar novos filhos ao mundo das empresas para que nos possamos manter sempre um passo à frente de nós próprios. Isto é competitividade!

* Coordenadora da Dirigir.

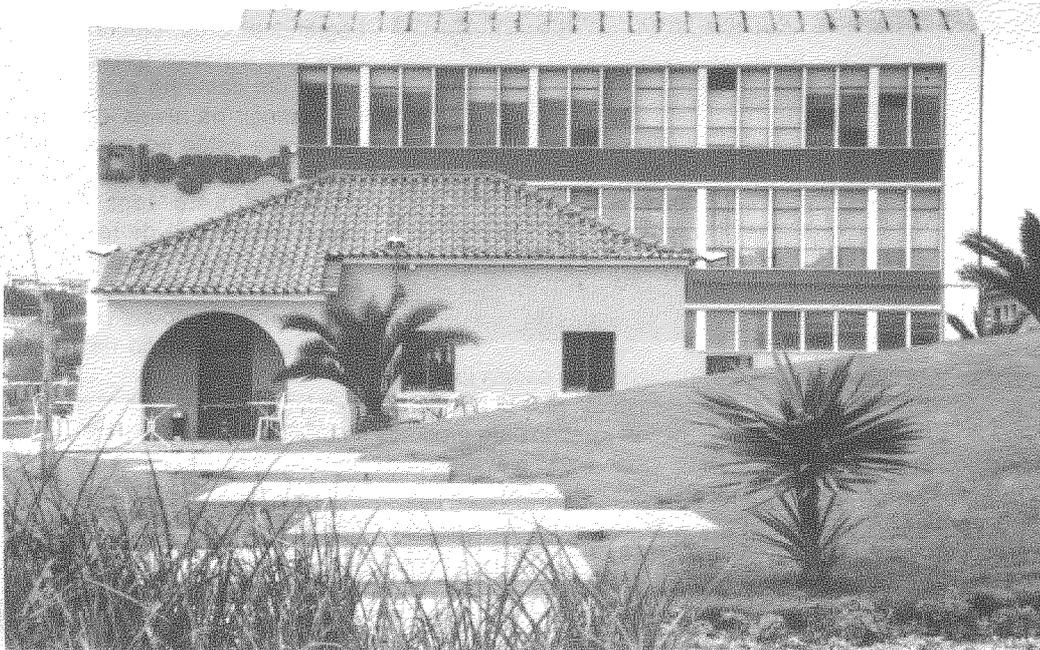


FOTO: JACINTO FERNANDES

tem, que caminhamos na via certa, mas que é preciso investir cada dia em acções de melhoria contínuas, de modo a garantir o nosso lugar nas fileiras da frente. O relatório dos assessores veio confirmar-nos a pertinência deste raciocínio.

Sabe, por exemplo, por que é que os campeões continuam a treinar todos os dias? Pense nisso!

E a excelência consegue-se através de esforços continuados em várias vertentes. A satisfação dos clientes é, indubitavelmente, a mais importante. Mas não é só isso. Para que os nossos clientes estejam satisfeitos é preciso que nós próprios o estejamos, que gostemos de nós mesmos e da empresa em que trabalhamos. É preciso cultivar o bom ambiente no trabalho e a adequada inserção da empresa no meio em que está implantada através, por exemplo, da organização ou do patrocínio de eventos culturais e desportivos, dos baixos níveis de ruído produzido por uma

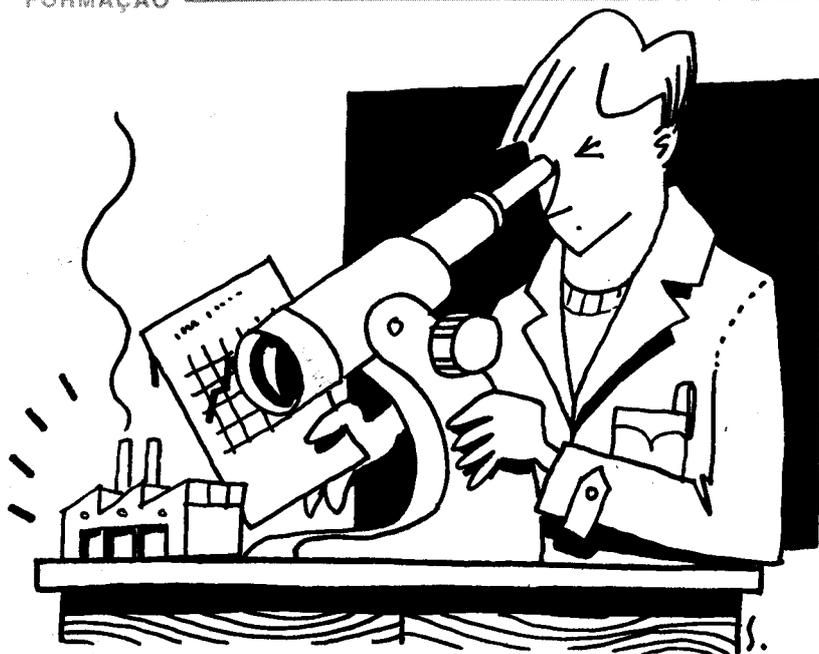


COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS PARA A MUDANÇA

Face ao novo paradigma técnico-económico, emergente da "destruição criadora" que, segundo o autor, caracteriza o período que hoje vivemos, a formação profissional assume-se como uma medida estratégica determinante para a mudança nas organizações e para o desenvolvimento social do País.

No artigo anterior (Dirigir nº 34) concluiu-se que a sociedade em geral e a economia em particular atravessam um período de "destruição criadora" no qual se identifica a emergência de um novo paradigma técnico-económico, de novas aspirações sociais e de novas exigências do mercado.

Nesta perspectiva, e tendo em conta os diferentes papéis que os actores organizacionais têm que desempenhar, bem como as exigências de qualificação impostas por um mercado altamente competitivo, a **formação profissional** assume-se



PARTICIPAÇÃO E FLEXIBILIDADE

No domínio do nosso padrão de especialização produtiva, Rodrigues (1991), traça **quatro cenários de especialização intracomunitária e qualidade do emprego**:

- **Especialização intersectorial** com dificuldades de modernização, o que tem como consequência a polarização das qualificações e divergências entre os países quanto à qualidade do emprego.
- **Especialização intra-sectorial**, pouco qualificante para os países menos desenvolvidos, apresentando também divergências, mas sustentando melhor a concorrência.
- **Especialização intersectorial** com modernização dos países menos desenvolvidos, o que permite elevar as qualificações e a qualidade do emprego.

- **Especialização intra-sectorial** qualificante, que poderá sustentar um processo de convergência no sentido ascendente.

Sem perder de vista os objectivos da última estratégia de especialização, parece-nos que a segunda estratégia e, preferencialmente, a terceira, são mais exequíveis face à nossa realidade, o que significa uma especialização intersectorial com uma "aposta" na modernização e na elevação das qualificações e da qualidade do emprego. Neste domínio, importa referir que a **inovação tecnológica carece de ser precedida ou acompanhada de inovações político-**

como um instrumento fundamental no processo de ajustamento das qualificações profissionais e das competências dos indivíduos às exigências da sociedade e constitui, acima de tudo, medida estratégica capaz de potenciar transformações económicas, por via de pressões do mercado de trabalho sobre a economia.

Assim, a **formação profissional** pode assumir-se, no quadro actual de modernização e de "destruição criadora", como **instrumento estratégico** de política económica, social e de emprego, capaz de responder aos desafios produtivos de hoje (ver quadro I).

QUADRO I

POLÍTICAS	Económica	permitindo elevar o nível da actividade económica em quantidade e qualidade
	Social	permitindo o desenvolvimento dos indivíduos numa perspectiva de formação contínua
	Emprego	permitindo dinamizar o emprego numa perspectiva de desenvolvimento

No âmbito da orientação seguida, a **formação profissional possibilita o desenvolvimento adequado das dimensões presentes no trabalho**:

- **dimensão produtiva**, orientada para o desenvolvimento profissional dos indivíduos, visando o aumento da produtividade e a melhoria da qualidade;
- **dimensão pessoal**, orientada para o desenvolvimento da personalidade em interligação com o desenvolvimento profissional;
- **dimensão social**, orientada para a integração do indivíduo no contexto organizacional e em redes de comunicação cada vez mais amplas, que fazem interagir as capacidades individuais adquiridas na formação profissional, promovendo a emergência do grupo de trabalho.

Todavia, para que tais estratégias sejam bem sucedidas, não basta orientarmo-nos pelo paradigma emergente; é necessário, também, definir cenários a partir dos quais se possa agir.

-**sociais**, num contexto de política económica global, no sentido de se operar uma reestruturação produtiva e uma gestão da procura global, capaz de evitar duas situações possíveis (Rodrigues, 1991):

- **Reestruturação demasiado rápida**, que pode contrair a procura e provocar uma depressão cumulativa com diminuição do emprego.
- **Reestruturação demasiado lenta**, que pode pôr em crise a balança comercial e provocar políticas restritivas com reflexos negativos no emprego.

Por isso, e tendo em conta os níveis de introdução da automação e da informatização nas empresas, tem interesse distinguir claramente **duas estratégias de modernização tecnológica: automação máxima e automação selectiva mais lenta** (Kovacs, 1992). Adaptando o esquema da autora, cruzou-se com os níveis de automação os níveis de participação social, tendo em conta que foi anteriormente definida a necessidade de uma participação social alargada

na empresa e negociação das mudanças, visto ser esse um aspecto essencial que corresponde a uma crescente aspiração de protagonismo dos indivíduos. Seguindo o quadro da análise prospectiva, é possível traçar **quatro cenários organizacionais** (ver quadro II)

QUADRO II

	Automatização Máxima	Automatização Selectiva
Participação Social Restrita	Controlo centralizado, manutenção hierárquica das qualificações com postos desqualificados, desemprego tecnológico e formação elitista.	Controlo centralizado, polarização das qualificações com novas clivagens sociais, níveis estabilizados de emprego e formação muito popularizada.
Participação Social Alargada	Controlo social, desvalorização do trabalho com incidências nos tempos livres, redução do emprego e formação geral elevada.	Controlo social, homogeneidade das qualificações com competências múltiplas, níveis adequados de emprego e formação geral e profissional integrada.

Perante tais cenários, a empresa somente pode cumprir em simultâneo os seus objectivos económicos e sociais se adoptar progressivamente o último cenário, integrando na sua estratégia os objectivos da empresa e os objectivos dos indivíduos, que correspondam às suas novas aspirações sociais (Moura, 1993), bem como equilibrar os níveis tecnológicos com os níveis de emprego (automação selectiva com revalorização do trabalho) a caminho de uma especialização produtiva com modernização e qualidade do emprego.

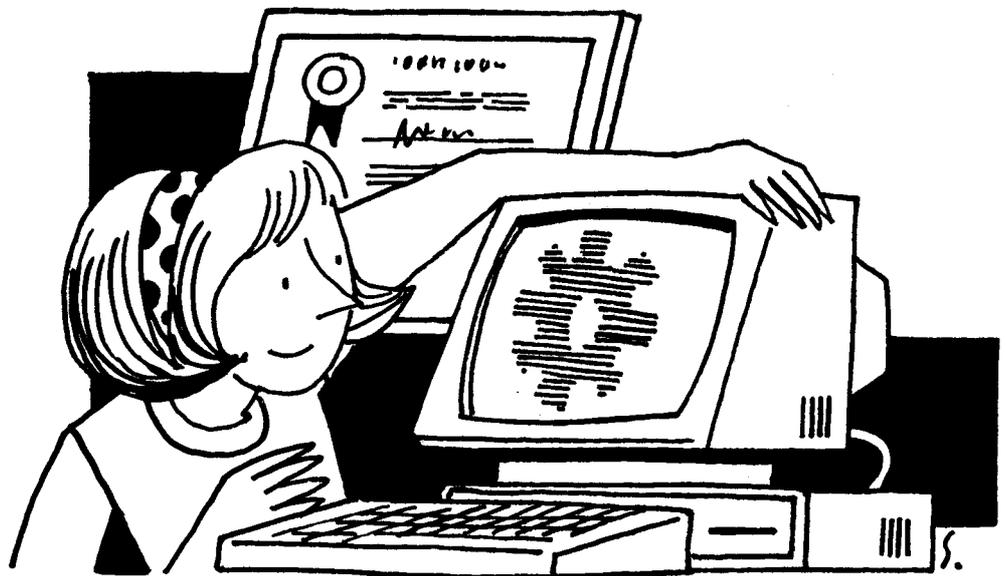
Para o efeito, é necessário uma centragem no **trabalho qualificado** e, por conseguinte, uma orientação no sentido da **gestão de competências**, podendo-se adoptar, para o caso, o conceito de **competências de núcleo** (Lawler e Ledford, 1992), baseada numa abordagem centrada nas qualificações tecnológicas e de produção necessárias para produzir os produtos de uma empresa. A partir deste conceito, é possível privile-

giar formas de **flexibilidade ofensiva**, não exclusivamente baseadas na flexibilidade quantitativa dos recursos humanos (horas extraordinárias, subcontratação, trabalho temporário, contratos a prazo, etc.) típica da **flexibilidade defensiva** que precariza e ajusta drasticamente o emprego diminuindo o salário, mas sobretudo na flexibilidade qualitativa, em que o factor humano é visto como um **potencial estratégico a desenvolver** (Poirson, 1989), ou, por outras palavras, como actor com autonomia e estratégias próprias, que está disponível, que se empenha e compromete, que se comporta como co-responsável e que, no limite, se associa (Teixeira, 1991).

MECANICISMO VERSUS ORGANICISMO

É neste quadro de cenários possíveis e de "futuro desejável", que a formação pode desempenhar um papel de **medida estratégica**, pressionando a economia e respondendo às dimensões produtiva, pessoal e social do trabalho, fomentado políticas económicas, sociais e de emprego adequadas ao próprio processo de modernização tecnológica suportado por inovações político-sociais sustentadas numa política económica global.

Para o efeito, e face aos elementos estruturais da empresa, é necessário definir o caminho a percorrer entre o **modelo mecânico**, tradicionalmente utilizado, e o **modelo orgânico**, que corresponde às necessidades de moderni-



zação. A partir das cinco configurações estruturais de Mintzberg (1982), adaptou-se o modelo teórico ao caso em apreço, caracterizando-se a situação que exigiu a emergência do organicismo, por contraposição ao mecanicismo

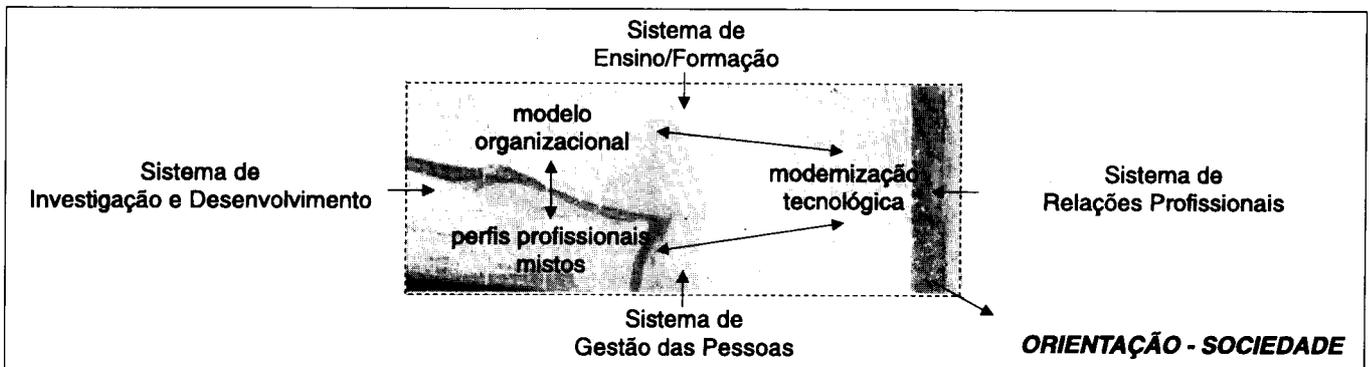
gatória e desenvolver a formação avançada em áreas estratégicas para o desenvolvimento nacional, de tal modo que possam emergir **competências múltiplas de carácter técnico**, designadamente para uma qualificação versátil que permita a polivalência e a mobilidade profissional intracategoria e intercategorias, mas também para **competências múltiplas de carácter sócio-organizacional**, nomeadamente a aprendizagem do trabalho flexível, em grupo, e a preparação para a prática da cooperação auto-regulada, o desenvolvimento da iniciativa e da criatividade, o treino da autonomia e da responsabilidade delegada, a aprendizagem do controlo por objectivos.

De resto, tal interligação deve privilegiar a aplicação imediata dos conhecimentos adquiridos e remete para novas formas de organização do trabalho, adequadas à moderni-

- Rever os actuais modelos de formação inicial e contínua, orientados quase exclusivamente para a adaptação a determinados postos de trabalho, e prever esquemas de gestão das pessoas em fases sucessivas de adaptação das trajectórias profissionais e formativas.

Tais aspectos são essenciais na perspectiva de uma **estratégia sistémica de modernização**, que deve integrar, não apenas o sistema de formação como núcleo central, mas também o sistema de relações profissionais, os modelos de gestão das pessoas e a investigação e desenvolvimento, de tal maneira que a mudança organizacional da empresa interligue correctamente os perfis profissionais mistos (qualificações), os modelos organizacionais e a modernização tecnológica, conforme ilustra a relação sistémica da figura 1.

FIG. 1



zação tecnológica, num contexto mais colectivo: "A formação é, sem dúvida, indispensável a esta revolução de mentalidades, mas na condição de privilegiar, tanto quanto possível, a autoformação colectiva, (...) com acções que permitam pôr muito depressa em prática os conhecimentos teóricos adquiridos" (Godet, 1933: 398).

FORMAÇÃO E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Neste quadro, a formação pode claramente activar-se como **medida estratégica** para a promoção das referidas competências, para a modelação da mudança técnica e organizacional das empresas e para a pressão económica no âmbito do mercado de trabalho, num quadro de descentralização, flexibilidade e participação social, susceptíveis de produzir a modernização qualificante desejada.

Para o efeito, **é urgente** (Adpt. de Ambrósio, 1993):

- Produzir modelos de diagnóstico da realidade formativa dos recursos humanos activos.
- Traçar novos perfis profissionais para sectores produtivos-charneira de modernização, que funcionarão como paradigmas prospectivos.
- Construir novos quadros de estudo, de ajustamento do mercado de emprego/formação contínua.

Corolário da abordagem sistémica levada a efeito, o modelo esboçado mostra que **vários sistemas penetram na empresa e que esta se assume como campo potencial de mudança social face às novas aspirações, pressionando a sociedade à posteriori, mediante processos de "transformação" que provocam "saídas" com impacte social global.** Então, valida-se o pressuposto inicial, segundo o qual a empresa é suficientemente autónoma para produzir impactes sociais, assumindo-se como campo de mudança social, a partir de novas tendências estratégicas socioeconómicas. Para a sua consumação, a formação constitui núcleo estratégico, porquanto produz as competências necessárias a essa dinâmica, cujas grandes linhas confluem na conjugação interligada do avanço técnico, da gestão das pessoas, da negociação institucional e da produção de novas qualificações, de que dependem os modelos organizacionais descentralizados, a gestão de competências múltiplas e a modernização tecnológica, no quadro de um **sistema de formação estratégica que assegure o desenvolvimento social.**

Esta grande moldura será determinante na configuração do nosso padrão de especialização produtiva e, em suma, no grau de qualidade de vida da população portuguesa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

***AMBRÓSIO**, Maria Teresa, "Formação Contínua e Gestão de Recursos Humanos: a questão das novas competências", in *AAVV, Estruturas Sociais e Desenvolvimento*, Lisboa, Fragmentos, 1993, pp. 215-228.

***GODET**, Michel, *Manual de Prospectiva Estratégica*, Lisboa, Publicações Dom Quixote, 1993.

***KOVACS**, Ilona, "Evolução recente e perspectivas do estudo e da melhoria das condições de trabalho", in *Organizações e Trabalho*, nº 7/8, Lisboa, APSIOT, 1992, pp. 135-147.

***LAWLER**, E. e **LEDFOED**, G., *A Skill-based Approach to Human Resource Management*, policopiado, 1992.

***MINTZBERG**, Henry, *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1982.

***MOURA**, Rui, "Empresa e Recursos Humanos: das incertezas do presente à construção do futuro", in *Competir, revista de informação para a indústria*, ano IV, nº 2/3, Lisboa, Direcção-Geral da Indústria, 1993, pp. 26-28.

***MOURA**, Rui, "Formação e Novas Competências: Núcleo Estratégico na Empresa do Século XXI", in *Dirigir, revista para chefias*, nº 34, Lisboa, IEFP, 1994, pp. 14-19.

***POIRSON**, Phillipe, "As políticas de pessoal e gestão das pessoas", in *Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa, Editorial Presença, 1989.

***RODRIGUES**, Maria João, *Competitividade e Recursos Humanos*, Lisboa, Publicações Dom Quixote, 1991.

***SALAVISA**, Isabel (1992), "A emergência de um novo paradigma técnico-económico e os pequenos países – o caso de Portugal", in *Revista Crítica de Ciências Sociais*, nº 34, Coimbra, Edição do Centro de Estudos Sociais, 1992, pp. 361-384.

***TEIXEIRA**, Cláudio, "A flexibilidade na gestão dos recursos humanos", in *Revista de Gestão*, nº IX, Lisboa, Ed. GEG-ISCTE, 1991.

* Docente universitário de Sociologia (UAL); Gestor de projectos de Inovação Organizacional (CIDE); Presidente da Assembleia Geral da APSIOT.

PME/REFORMA SEGURA. 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

ETIMOLOGIA DAS PALAVRAS DE GESTÃO

CONHECER A RAIZ ETIMOLÓGICA DAS EXPRESSÕES
QUE CORRENTEMENTE SE UTILIZAM, PERMITE-NOS
APREENDER MELHOR O SEU SIGNIFICADO,
O SEU ÂMBITO, AS SUAS DIFERENÇAS.
E, ASSIM, ALGUMAS AMBIGUIDADES
PODERÃO SER EVITADAS.

Na linguagem de senso comum e na própria literatura científica e técnica, usa-se com frequência uma série de termos mais ou menos equivalentes para designar a arte, o acto, o exercício ou a prática de gestão: administração, governo, liderança, comando, direcção, chefia, supervisão, autoridade, poder. E, estreitamente associadas à gestão, aparecem as funções de planeamento, organização, motivação, coordenação, controlo ou avaliação, entre outras.

Uma boa maneira de apreender o seu significado, será ir à raiz etimológica de cada vocábulo. Foi o que fizemos em relação a alguns termos, usados em língua inglesa e nas línguas latinas (*Collier's Dictionary*, 1986; Machado, 1989).



ADMINISTRAR

O vocábulo administrar vem do latim *administrare* (de *minister*, o qual, por sua vez, deu *minstru*): servir, tomar conta de, cuidar, ministrar; ajudar, fornecer, dirigir.

Em sentido corrente, significa:

- controlar a operação de, gerir,

dirigir, governar;

- aplicar (a lei), dar, ou fazer tomar (um medicamento);
- executar funções, desempenhar um cargo.

Em inglês, *administer* pode ser usado para expressar o cumprimento de responsabilidades executivas, tendo em vista a realização de objectivos de uma organização ou instituição (exemplo: "*The chancellor administers the university*").

O **administrador**, do latim *administratore*, é aquele que é encarregado, incumbido de...

Ministro tem vários significados: servidor, criado; oficial inferior; instrumento, agente; intermediário; sacerdote ou agente de ligação com um deus.

O termo **administração** está mais vulgarizado na saúde e nos serviços de saúde (exemplo: administração hospitalar, administração de saúde) do que nas empresas, embora nas sociedades anónimas também existam figuras jurídicas como a do presidente do conselho de administração ou a do administrador-delegado.



MANAGE

O termo inglês *manage*, significa:

- controlar o uso, o movimento ou o comportamento de, manusear, manejar, trabalhar com as mãos, rápida e desembaraçadamente;

- dirigir, guiar, governar com as mãos;
- desempenhar, conseguir realizar algo;
- exercer influência ou controlo sobre...;
- administrar, gerir.

O termo vem do italiano *maneggiare*, que significa dominar ou guiar um cavalo, com as rédeas na mão, manusear, de *mano* do latim *manus* (mão), reforçando a ideia que hoje se tem de que o gestor é essencialmente aquele que aceita o desafio (e o risco) de tomar o pulso da organização, influenciar os comportamentos dos outros e mudar o curso dos acontecimentos.

O termo *manage* usa-se, pois, no sentido de: estar-se à frente de uma organização e ser-se responsável pelos seus resultados (exemplo: "*She manages a hotel*"). O *management* será, pois, o acto, a arte ou a prática de gestão. O termo é, de resto, cada vez mais consagrado, em termos académicos e profissionais, reportando-se às empresas.

Manager será então o gestor executivo, geralmente de topo. Mas também se usa como sinónimo de contratador, agente artístico ou treinador (por exemplo, de uma equipa de futebol).



DIRIGIR

Por sua vez, **dirigir** significa, regular ou controlar o curso de..., e provém do latim *dirigere* (endireitar, dar direcção determinada, guiar, definir uma linha recta, colocar em linha recta, alinhar).

Usa-se mais no sentido de emitir

instruções gerais e coordenar as acções dos subordinados ou da equipa (exemplo: "Ele dirigiu a campanha eleitoral").

Sem deixar de ser um gestor, o **director** (do latim *directore*, aquele que dirige) teria uma função mais técnica, seria mais um especialista do que um generalista (exemplo: o director de um serviço hospitalar, o director de uma unidade fabril). O director-geral é o que está à frente de uma série de serviços. Utiliza-se também o termo inglês *director* para significar realizador de um filme, maestro ou chefe de orquestra, etc.



GOVERNAR

O termo **governar** significa:

- reger, mandar ou dirigir com base no direito de autoridade;
- influenciar, guiar;
- servir de..., ou constituir regra ou lei para...;
- exercer ou ter controlo, autoridade ou influência sobre....

A palavra vem do francês antigo *governer*, do latim *gubernare*, do grego *kybernan* (comandar ou pilotar um navio). A palavra cibernética tem a mesma raiz grega (*kybernetes*-piloto, de *kybernan*).

Hoje, o termo aplica-se mais aos assuntos públicos, à

administração pública, à condução dos negócios do Estado. Mas é evidente que a gestão moderna se assemelha cada vez mais à arte de pilotar um navio, que é um sistema tão complexo e simultaneamente tão frágil como uma empresa. Pilotar é levar o navio a bom porto, o que implica conhecer a arte de navegar, saber de onde se vem, onde se está e para onde se vai, dispor de um painel de bordo, instrumentos de navegação, mapas, etc., além de uma boa tripulação.



COMANDAR

Comandar provém do francês antigo *comander*, que significa ordenar, mandar, confiar; do latim *commandare*, ordenar incumbir a outrem, mandar com autoridade: *com* (juntamente) + *mandaré* (ordenar).

Também significa accionar, manobrar (uma máquina). Mas, mais especificamente, é um termo militar. O francês *commandement* é arte e engenho de comandar (as tropas). **Comandante** é o título que se dá aos oficiais superiores com funções de comando.



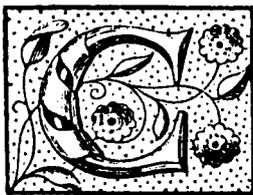
LIDERAR

A expressão **liderar** vem do inglês *lead* e este, por sua vez, do anglo-saxónico antigo *laedan* que significa: mostrar o caminho indo à frente, conduzir, guiar.

Leader (líder) será, pois, aquele que está ou vai à frente, o que mostra o caminho, o que conduz, sendo *leadership* (**liderança**) a capacidade ou habilidade para conduzir ou guiar os outros, o comportamento do líder, a posição ou a função do líder.

O termo *leader* é recente na língua inglesa (aparece em meados do século XIX, no Parlamento). No século XX o termo *leadership* foi vulgarizado pelas ciências sociais e humanas, estando hoje perfeitamente consagrado na literatura sobre gestão.

Nas línguas latinas não há termos equivalentes, sendo o mais aproximado o francês *commandement*. Nos últimos anos, alguns dos nossos dicionários passaram a registar a grafia portuguesa da palavra *leader* e o neologismo *liderança* (*liderazgo*, em espanhol).



CHEFE

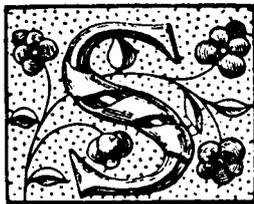
Chefe é aquele que é o mais alto em estatuto ou autoridade, designando tradicionalmente alguém que representa ou fala em nome de um grupo ou de uma tribo, ou que está investido em

autoridade. O termo português (tal com o inglês *chief*) de-

riva do francês antigo *ch(i)ef* e do latim *capu* (que explica o vocábulo português "cabo"), de *caput*-cabeça.

Hoje, as ciências do comportamento fazem uma clara distinção entre o **chefe** (aquele que detém um poder posicional, formal, institucional ou tradicional) e um **líder** (aquele que emerge do grupo, que é aceite e reconhecido pelo grupo e que se assume como tal, para realizar os objectivos do grupo).

Em termos de senso comum, pode-se dizer que o líder é aquele que "manda sem mandar", e o chefe "o que manda mandando". A distinção parece ser sibilina mas é pertinente. A chefia é sempre um atributo e a liderança uma relação. Nas organizações, nem todos os chefes são líderes (mas deveriam sê-lo) e nem todos os líderes são necessariamente chefes.



SUPERVISE

O termo inglês *supervise* (controlar e observar a execução, o trabalho, o uso de...; supervisionar, dirigir ou inspeccionar em nível superior), vem do latim medieval *supervisus*, particípio passado

do verbo *supervidere*, que significa olhar sobre..., por cima de..., do latim *super* (sobre) + *videre* (ver).

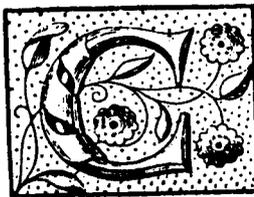
Geralmente, o **supervisor** é um gestor de nível operacional, uma chefia directa ou até mesmo um quadro intermédio com funções de controlo específico (por exemplo, controlo de qualidade). Na carreira de enfermagem, o enfermeiro-supervisor está acima do enfermeiro-chefe e abaixo do enfermeiro-director, sendo este último um cargo e os outros categorias.



COORDENAR

Coordenar, etimologicamente, significa dispor ou classificar numa certa ordem, nomeadamente com vista a uma acção harmoniosa e integrada. Vem de coordenação, do latim *coordinatio*, *co* (com) + *ordinatio* (arranjo). O **coordenador**

pode ser um simples chefe de equipa ou um chefe de projectos.



CONTROLAR

Controlar é um galicismo, que vem de *controler*, de *contrôle* (contraprova, verificação, fiscalização, exame, registo). Controlar significa ter poder para dirigir ou regular, exercer autoridade sobre...

usar um método ou meios para verificar, fiscalizar ou analisar os resultados.

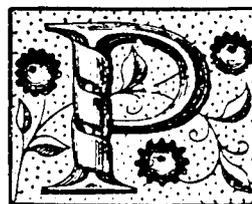
O francês *contrôle* deriva, por sua vez, do francês antigo

contrerole, por contracção silábica. Originalmente, significava fazer cópia de um registo como prova do original, do latim *contra* (contra) + latim medieval *rotulus* (rolo de papel), do latim *rotulus* (roda pequena).



ORGANIZAR

Organizar é também o galicismo de *organiser*, remetendo para a palavra latina *organu* (órgão). Significa dotar dos órgãos necessários à vida, integrar uma parte num todo, que é sempre maior que a soma das partes (caso de todos os sistemas vivos, a começar pelo nosso corpo).



PLANEAR

O termo **planear** quer dizer literalmente pôr em superfície lisa, plana, de plano, que vem do latim *planu*, chão, do latim bárbaro *chanu*.



MOTIVAR

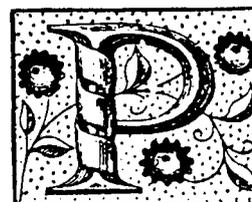
A expressão **motivar**, remonta ao latim *motivus*, relativo ao movimento, móvel (e, mais tarde, causa, razão, móbil). A motivação é hoje entendida como sendo o impulso ou a força interior que nos leva a fazer algo.



AUTORIDADE

A autoridade, poder legitimado pela lei, pela tradição ou pelo consenso, significa, antes de mais, o direito de agir, comandar, impor a vontade, exigir obediência ou tomar decisões. Significa

também a opinião de uma pessoa com grande competência num assunto, prestígio, influência ou importância (exemplo: "É uma autoridade em física atómica"). Provém do latim *auctoritate*, direito de posse, relativo a *auctore* (criador, aquele que está na origem de..., que é causa de...).



POWER

O termo inglês *power* e o francês *pouvoir* (poder) significam capacidade para fazer, influenciar ou produzir efeito sobre..., implicando a ideia de coacção, exploração, submissão, mas também de negociação, troca, regateio,

marchandage, como dizem os franceses. Vem do anglo-

-normando *poer* (capacidade para agir), remontando ao latim *potis* (capaz).

Segundo Machado (1989), a palavra portuguesa **poder** vem directamente do latim vulgar *potere*, que substitui o latim clássico *posse* e foi criado pela linguagem popular, a partir de formas como *potens* e *potui*.

Em Sociologia, o conceito de poder tem mais a ver com a relação de força (em francês, *rapport*, distinto de *rélation*), entre dois ou mais actores, e não deve ser confundido com o conceito de autoridade.

À tradicional concepção substantiva (poder de..., enquanto atributo do actor), a Sociologia contrapõe hoje uma concepção relacional e sobretudo estratégica (poder sobre...). O poder consistiria essencialmente em relações assimétricas entre actores e grupos de actores, sendo o seu exercício condicionado por uma distribuição desigual de recursos (exemplo: saber, informação, criação e aplicação de regras, afectação de recursos materiais e outras fontes de incerteza pertinentes nos grupos e organizações). Mas nem todas as relações de poder se resumem ao modelo extremo de "soma nula" em que o ganho do actor A implica a perda equivalente do actor B.



GESTÃO

Finalmente, o termo **gestão** (do latim *gestione*, de *gerere*: levar uma coisa, encarregar-se dela; fazer, realizar, cumprir, executar) não existe em inglês mas é equivalente a *management* e *administration*.

Em português, tende-se a usar a palavra **gestão** (de empresas, de recursos humanos, etc.) num sentido mais amplo do que administração (pública, hospitalar, fiscal, judicial, patrimonial, etc.). O primeiro é preferido pelas ciências sociais e humanas, e pela literatura organizacional em geral (o governo dos homens), enquanto o segundo tem uma conotação mais jurídico normativa e institucional (a administração das coisas).

Enquanto líder (aquele que está ou vai à frente, o que mostra o caminho), o **gestor** tem quatro funções básicas, de acordo com as categorias clássicas de Fayol: planejar, organizar, dirigir e controlar.

Reformulando esta tipologia, poderíamos dizer que o gestor – qualquer que seja o seu nível organizacional (estratégico, tático ou operacional) ou o tipo de organização em que se situe (hospital, escola, empresa) – para ser eficaz deve realizar as seguintes funções:

- Planear (definir metas, objectivos ou estratégias para a organização).
- Organizar (integrar os recursos humanos, técnicos, financeiros, informacionais, etc.).
- Motivar (satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes, internos e externos, da organização).
- Controlar (avaliar os resultados e corrigir os desvios, em função dos objectivos ou metas definidas).

Trata-se de um processo e não de um esquema linear, em que todas as funções estão inter-relacionadas e são de igual importância.

CONCLUSÃO:

Que o leitor, que eventualmente tem funções como gestor, não se esqueça:

De vez em quando, vá à raiz destas palavras-chave para melhor entender aquilo que se espera (e se exige) de si.

FONTES:

Collier's Dictionary, New York, Macmillan, 1986, 2 vols.
 MACHADO, J. Pedro, *Dicionário etimológico da língua portuguesa*, Lisboa, Livros Horizonte, 5ª edição, 5 vols, 1989.

*Sociólogo da Saúde; Escola Nacional de Saúde Pública, Lisboa.

Os Custos da Qualidade



Não sendo suficiente por si só para o controlo do nível de qualidade de uma empresa, a implementação de um sistema de custos da qualidade reveste-se de particular importância. Em última análise contribuirá, significativamente, para o aumento do lucro da empresa.

O conceito de **custos da qualidade** foi introduzido no Japão por A. V. FEIGENBAUM, em 1961. Desde essa altura, muitas empresas, particularmente as japonesas, têm-no utilizado na sua gestão.

A forma como têm organizado o seu cálculo permite-lhes, de uma forma rápida e eficiente, verificar onde e quando se falhou.

No Ocidente, em empresas organizadas ou em vias disso, existe um nível razoável de aplicabilidade do método e uma preocupação muito grande em **identificar** estes custos, porque uma actividade de controlo de qualidade é difícil de existir com grande objectividade sem um sistema de cálculo credível.

Deve ter-se também em consideração que é impossível avaliar ou controlar a qualidade das actividades de uma empresa apenas com base na informação dos custos.

Nas empresas minimamente organizadas é vulgar fazer-se um controlo que inclui a comparação dos custos previstos com os reais. Os objectivos das várias áreas são estabelecidos e os resultados controlados pelos respectivos gestores.

Normalmente, estes esforçam-se por cumprir ou ultrapassar os resultados previstos, mas a verdade é que existem muitas parcelas de custos que não são questionadas, não se fazendo nada para a sua redução. Aqueles são encarados como um todo difícil de analisar.

Uma empresa que queira melhorar e que, inclusivamente, desenvolva processos de melhoria, deve considerar, naqueles custos, também os da qualidade.

É relativamente recente a definição dos custos da qualidade. Antes de 1950, nos países ocidentais desenvolvidos, tal não era efectuado. Eles encontravam-se limitados aos custos dos produtos defeituosos produzidos industrialmente.

Os encargos para inspecção e testes só foram considerados posteriormente.

A partir desta fase, e com o aumento de custos devido a produtos cada vez mais complexos, vida mais longa, maior fiabilidade, etc., sentiu-se a necessidade de se fazer esta avaliação.

Para garantir a adequação ao uso, os custos foram aumentando, chegando a atingir 10 a 15 por cento dos custos totais numa empresa. A necessidade de os medir e melhorar adquiriu a mesma dimensão.

Um programa para reduzir custos, vulgarmente chamado programa de custos, permite:

- dosear a qualidade em função dos custos;
- a tomada de decisões para reduzir custos, sem afectar essa mesma qualidade, evitando poderem resultar circunstâncias desfavoráveis para a empresa. Estas, a maior parte das vezes, quando ocorrem, não se consideram em relação com os custos, quando efectivamente o estão. É o caso das reclamações, perdas de mercado, devoluções, etc.

CLASSIFICAÇÃO DOS CUSTOS DA QUALIDADE

Os custos da qualidade podem dividir-se em várias categorias:

- **Perdas internas:** produzidas e detectadas na empresa.
Exemplos: desperdícios, paragens não previstas, burocracia, stocks elevados, etc.
- **Perdas externas:** produzidas na empresa, mas observadas no exterior.
Exemplos: indemnizações, reclamações, avarias em aparelhos, devoluções, etc.

- **Custos de avaliação:** dos níveis de qualidade atingidos.
Exemplos: inspecções, custo dos serviços de controlo, análise da opinião dos clientes, etc.
- **Custos de prevenção:** para se evitarem as perdas.
Exemplos: serviço de análise e apoio a clientes, formação, etc.

No seu conjunto, são os custos totais da qualidade.

Os dois primeiros são custos de não qualidade (resultantes de falhas de qualidade) e os outros, necessários para garantir a qualidade, são custos da qualidade.

A evolução relativa destes três grandes parâmetros é sensivelmente o que mostra a figura.

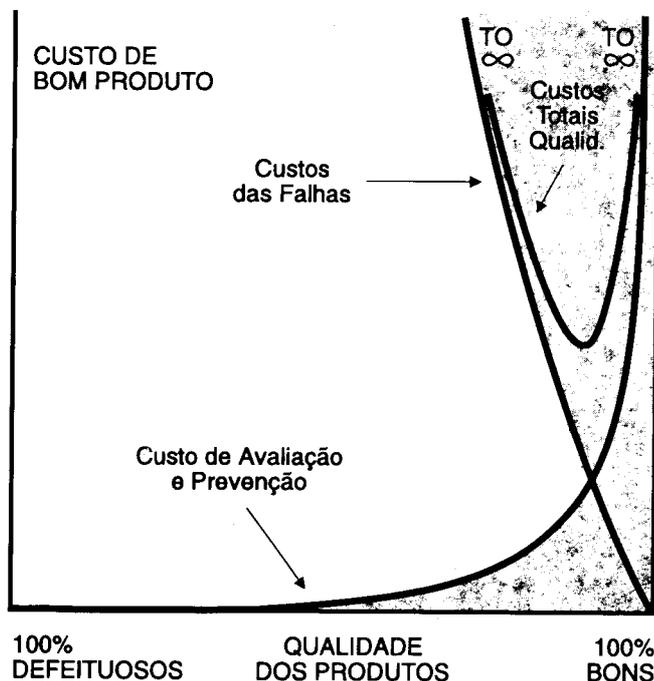


Fig. 1

Como se pode depreender da figura, não se justifica aumentar custos para tentar melhorar a qualidade, a partir de um determinado nível desta, sob pena de se gastar mais do que os benefícios que se colhem.

Também os custos totais e os da não qualidade são muito elevados, quando a avaliação e prevenção, juntas, têm pouca expressão.

INTERPRETAÇÃO, COMPARAÇÃO E INTER-RELAÇÃO DE CATEGORIAS

Os gestores ficam naturalmente sensibilizados para a necessidade de um programa de redução de custos, se os valores encontrados por estimativas baseadas forem significativos.

É perfeitamente normal encontrarem-se custos da qualidade na ordem dos 10 a 20 por cento do volume de negócios da empresa, dependendo este valor do tipo de actividade e do nível de organização desta.

O relacionamento do valor dos custos da qualidade com outros parâmetros de importância corrente em gestão como o lucro, o volume de negócios, o valor acrescentado, etc., pode dar aos gestores uma ideia mais exacta da sua dimensão.

Também a relação entre custos internos e externos pode servir para avaliar a influência das melhorias internas nos custos que mais deterioração na imagem da empresa provocam, porque são detectados pelos clientes.

Muitas outras relações de custos podem ser estabelecidas, conforme as necessidades de cada um dos gestores das diferentes áreas, desde que possibilitem uma noção de importância relativa que facilite uma decisão.

Assim, também devem ser estabelecidas relações entre cada uma das categorias atrás definidas e os custos totais. Isto permite uma noção da importância de cada uma.

Repete-se que **os custos externos são os que prioritariamente devem merecer a atenção porque:**

- representam normalmente valores elevados em relação aos outros;
- deve ser evitada a passagem das falhas para o mercado.

A melhor forma de reduzir custos passa por uma boa acção de prevenção. A acção de avaliação, só por si, não chega.

Como se disse, não se podem estabelecer valores médios para cada parcela dos custos, pois isto depende do tipo de actividade da empresa.

Mas também em empresas com a mesma actividade, eles podem variar em função da filosofia de gestão. Basta que tenham o seu nível de organização e orientação para o cliente, muito diferentes entre si.

De qualquer modo, e apenas como exemplo, valores das várias parcelas dos custos da qualidade podem representar, 25 a 40 por cento dos custos totais para as perdas internas, 20 a 40 por cento para as externas, 10 a 50 por cento para os encargos de avaliação e entre 0,5 a 5 por cento para as acções de prevenção.

PROGRAMA PARA REDUÇÃO DE CUSTOS

Em qualquer programa de melhoria, em que se efectue uma análise de custos e em que investimentos mais ou menos significativos podem ser necessários, é fundamental saber-se se o investimento é reembolsável num período considerado aceitável, aliás, tal como se deve fazer com qualquer investimento.

Muitas vezes verifica-se, porém, que uma análise destas não é feita quando se equaciona a vantagem da aplicação de um programa de melhoria da qualidade e muito menos sobre a aplicação de um programa para redução de custos.

Surge um pouco a tendência, pelo menos inicial, de decidir negativamente por investimentos em melhorias, por haver a noção, não provada, que estes se resumem apenas a encargos sem um retorno que pelo menos os pague, embora não se tente sequer fazer estimativas dos custos de não qualidade existentes.

Por vezes também se investe sem acautelar a possibilidade de retorno, o que não é, logicamente, aconselhável.

Para que a decisão possa ser a melhor, é de todo conveniente fazer uma inventariação, mesmo que por estimativa, do que a empresa gasta para "reparar" falhas dos tipos referidos como perdas internas e perdas externas.

Mas se a aplicação de um programa destes a uma empresa (especialmente se de dimensão razoável) for difícil, faça-se apenas a um sector. É necessário ter-se a noção real, ou pelo menos aproximada, dos encargos que trazem as anomalias ou falhas. É frequente os valores encontrados motivarem ao alargamento da acção a outras áreas.

Os resultados que se obtêm do controlo que naturalmente deve ser feito, serão tratados usando as técnicas adequadas para um projecto de melhoria.

Será vantajoso dar prioridade aos assuntos que facilmente são passíveis de redução de custos ou que envolvam somas importantes.

POSSIBILIDADES DE INSUCESSO DE UM PROGRAMA DE CUSTOS

Como qualquer outra, esta acção também é passível de falhar.

Se consideramos de grande importância, no sucesso da acção, o envolvimento e participação activa de uma boa



parte da estrutura onde ela se desenvolve, é natural que atitudes ou erros cometidos, que afectem a motivação ou a credibilidade da própria acção, possam levar ao fracasso.

Os exemplos que se seguem devem, entre outros, ser considerados:

- num programa, numa determinada área, a responsabilidade dos resultados não deve ficar centralizada no responsável do programa de melhoria em curso na empresa, mas deve ser transferida para o responsável dessa área;
 - os objectivos devem ser considerados e estabelecidos apenas como previsões, tal como os traçados para a actividade normal;
 - não é aconselhável fazer-se logo uma avaliação global dos custos na empresa. Frequentemente resultam valores de custos tão elevados, que é difícil definir prioridades.
- Deve-se começar pelas áreas que provocam mais falhas, por uma questão de simplificação, considerando os resultados para a empresa como o somatório dos valores calculados por cada departamento.

CUSTOS DE CONTROLO OU INSPECÇÃO

São normalmente parcelas importantes dos custos da qualidade, tornando-se naturalmente necessário controlá-las, quer se fale de serviços ou de uma actividade industrial.

O estabelecimento de métodos eficientes, com a posterior medição e comparação de resultados, garante um bom controlo destes custos.

Particularmente na indústria, a perspectiva de métodos eficientes de controlo ligados a custos baixos, pode levar à noção de ser possível eliminar a inspecção.

Estando isto fora de questão, pode o objectivo ser conseguido apenas pela utilização de menos, mas mais responsáveis, meios humanos.

A elaboração de uma estrutura permanente de custos é importante, pois possibilita uma análise pormenorizada de

processos. A identificação do agente causador do desvio é, assim, mais fácil.

Várias entidades participam na sua determinação. Na indústria são o controlo de qualidade, a engenharia industrial (se houver), a produção e, obviamente, a contabilidade ou qualquer outro serviço afim.

A GESTÃO E OS CUSTOS

Os gestores, especialmente os de topo, querem normalmente **maximizar o lucro**.

Verifica-se que **custos mínimos de qualidade não significam sempre lucro máximo**.

Existem diversas situações em que é mais importante para a empresa obter, por exemplo, um aumento de vendas, mesmo a um custo superior, do que perder uma oportunidade de aumentar a quota de mercado.

No caso da indústria, pode afirmar-se inclusivamente que o lucro e os custos da qualidade dependem da zona do ciclo de vida do produto.

De qualquer modo, é sempre desejável ter custos o mais baixos possível, especialmente se os outros factores se encontram em situação de estabilidade.

O que é fundamental para uma empresa é lançar um produto de franco agrado no mercado, o que nem sempre se consegue, inicialmente, aos mais baixos custos de qualidade.

Isto vem reforçar a ideia de que um programa de custos pode ser mais importante e objectivo se gerido ao nível departamental em vez de ao nível global da empresa.

Custos das falhas

Para além da divisão clássica dos tipos de custos feita anteriormente, existe um outro tipo de custo, nem sempre mensurável directamente, que é a **perda de oportunidades**.

Sabe-se que uma falha de qualidade pode significar uma perda de mercado, factor normalmente muito mais importante para a empresa do que o eventual custo da falha, considerado isoladamente.



São estes tipos de custos que, generalizadamente, não têm qualquer tipo de avaliação e respectivo tratamento, que vão influenciar permanentemente os encargos de uma empresa, passando a ser considerados como inquestionáveis.

Mas o que é mais grave é não se saber que eles existem e que podem ser eliminados ou atenuados.

Custos de prevenção

A prevenção, lidando por vezes com aspectos difíceis de objectivar, deve ser tratada de uma forma diferente da das perdas, que têm normalmente uma base de avaliação objectiva.

Da aplicação correcta de **acções de prevenção**, pode depender todo um programa de custos e mesmo os resultados de uma empresa.

Naturalmente que os custos deste tipo são muito diferentes entre as empresas, não só em valor como em tipo, consoante a actividade delas, pelo que não é possível desenvolver mais este tema. No entanto, aspectos que deveriam ser comuns, passam pela existência de formação objectiva e planeada de toda a estrutura, organização concreta dos vários serviços, com definição dos seus métodos de trabalho, etc.

CONCLUSÕES

Pode-se dizer, como conclusão, que um sistema de custos da qualidade não é suficiente por si só, como facilmente se depreende, para o controlo do nível de qualidade de uma empresa, mas que se reveste de grande importância.

Mesmo para os factores "invisíveis" dos custos, como variáveis do mercado, oportunidades perdidas, etc., e que influem em muito nos resultados e sobrevivência da empresa, é extremamente vantajosa a sua objectivação, mesmo que a avaliação seja feita por factores que derivam daqueles aspectos. Eles não podem ser secundarizados pelo facto de ser mais difícil, mas não impossível, objectivá-los.

Conclui-se afirmando com segurança que uma análise, controlo e consequente redução dos custos da qualidade, contribui significativamente para o aumento do lucro da empresa e possibilita que se conheça melhor o funcionamento dos diversos serviços, permitindo a introdução de melhorias nos seus processos de trabalho e conduta humana, que garantirão à empresa um salto qualitativo e, naturalmente, competitivo.

Nota:

Ao longo do artigo, a palavra **produto** não se utiliza para significar apenas objectos, mas também serviços.

*Formador, Consultor em Qualidade; Coordenador de Projectos de Melhoria.

ACTUALIZAÇÃO DO MAILING DE ASSINANTES

A DIRIGIR conta hoje com cerca de 32 000 assinantes.

Muitos têm-nos acompanhado desde os primeiros números, outros foram aderindo e outros, ainda, acabaram de chegar.

De todos esperamos a melhor colaboração: queremos certificar e actualizar os dados dos assinantes do nosso *mailing*. Para isso incluiremos, nos próximos números, um postal RSF. Fique atento.

A QUALIDADE EM DIÁLOGO

A *Dirigir* convida os seus leitores a um diálogo sobre Qualidade. Neste e no próximo número, vamos propôr-lhe um tema sobre Qualidade, de um forma genérica, abrangendo vários aspectos de uma organização. Já o fizemos no número anterior.

Como poderá participar?

Desenvolvendo livremente o tema ou apresentando uma situação concreta com ele relacionada, analisando-a e apontando para ela uma estratégia.

Limite máximo de páginas: quatro.

Para a análise e valorização dos trabalhos, foi nomeado um júri que integra a Direcção Editorial da *Dirigir* e o especialista de Qualidade, Eng^o Rui Dias dos Santos.

Serão destacados os três melhores trabalhos recebidos.

Qual será o prémio?

Para além do prazer de participar neste diálogo com a *Dirigir*, os três leitores que apresentarem os melhores trabalhos serão premiados com um conjunto de livros de Gestão, da Editora Monitor – Edições para Profissionais.



O melhor trabalho será publicado, na rubrica Qualidade, de futuro número da *Dirigir*.

Eis o segundo tema:

**CONCORDA COM A IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA GLOBAL DE QUALIDADE NUMA EMPRESA? PORQUÊ?
(REFIRA OS ASPECTOS QUE CONSIDERA MAIS IMPORTANTES.)**

As respostas deverão ser endereçadas à Redacção da *Dirigir*:
Rua de Xabregas, 52 – 1900 LISBOA
FAX: (01) 868 02 79

Fique especialmente atento à próxima *Dirigir*.

**Contamos com a sua viva e criativa participação e, claro,
com muita qualidade!**

CRIAR E MODIFICAR FORMULÁRIOS EM BASES DE DADOS ACCESS

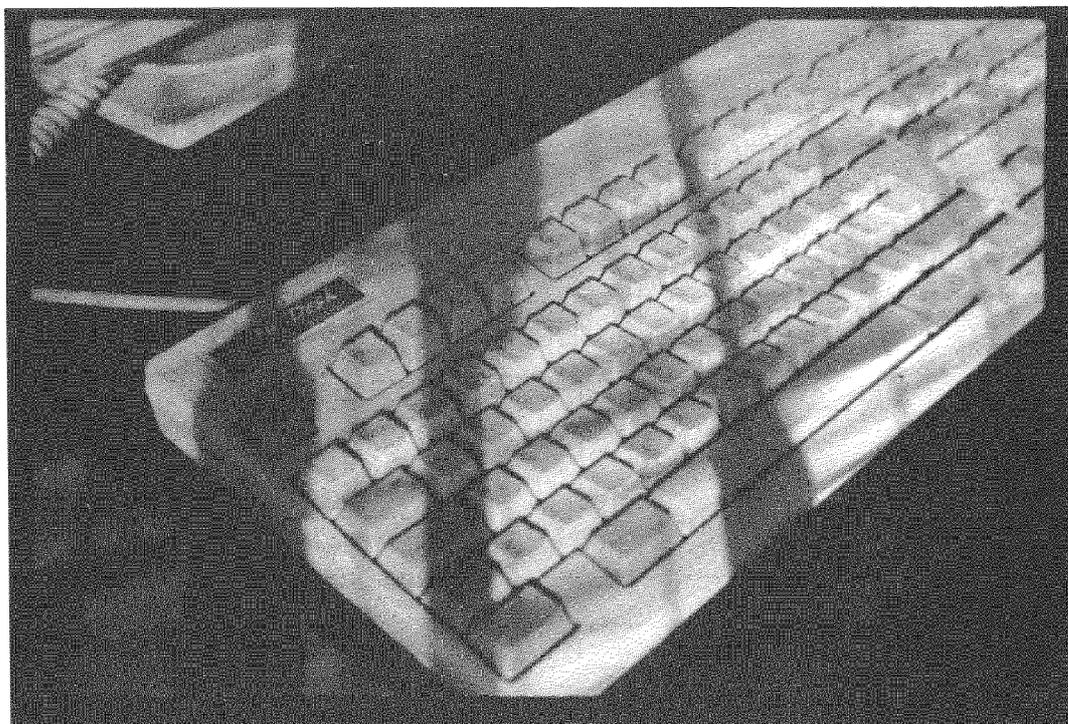


FOTO: DUARTE CABRAL

Depois da introdução às Bases de Dados ACCESS e à criação de tabelas, tratados na Dirigir nº 34, é necessário dotar o utilizador de meios para que, com a máxima comodidade, possa inserir, consultar e alterar dados nas tabelas já existentes.

Neste artigo vamos focar os passos essenciais para a criação e modificação de formulários, que na terminologia ACCESS são designados por *Forms*.

O que é um formulário

Um formulário é usado para ver e editar informação da base de dados, registo a registo, e normalmente oriundos de uma tabela. Assim, um *form*:

- Apresenta unicamente a informação que pretende ver e na forma em que a quer ver.
- Usa controlos familiares, como caixas de texto, caixas de verificação, também já usadas pelo *Windows*.
- Pode ter cores, diferentes tamanhos e aparência.

Um exemplo de um *form* poderá ser:

The screenshot shows a window titled "Form: Produtos". It contains two sections. The top section has three fields: "Código do Produto" with the value "16", "Nome" with the value "Limpa xyz", and "Categoria" with a dropdown menu showing "Higiene". The bottom section has a single field: "Código do Produto" with the value "16".

Fig. 1

A tabela que lhe deu origem poderá ser esta:

TABLE: PRODUTOS			
	Código do Produto	Categoria	Nome
▶	15	Higiene	Limpa XYZ
	16	Higiene	Brilho AB

Fig. 2

Criar um formulário

Para criar um *form* terá de:

- ✓ Pressionar a tecla F11 (situada na parte superior do teclado) para se deslocar para a janela da base de dados.
- ✓ Pressionar o botão do *form*, existente na parte lateral esquerda do ecrã, que possui o ícone:

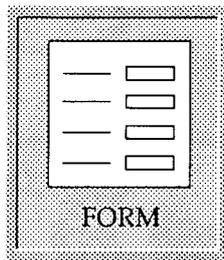


Fig. 3

- ✓ Pressionar o botão *NEW*.
- ✓ Irá aparecer a caixa de diálogo para a criação de um novo *form*. Indique onde o novo *form* irá buscar os dados. Para isso terá de escolher, na lista fornecida de todas as tabelas existentes, aquela que lhe interessa.

Terá ainda que escolher qual a forma de geração do *form*. Pode optar por um dos caminhos:

- *FormWizard*
- *BlankForm*

O primeiro *FormWizard* é mais rápido pois a maior parte das tarefas são realizadas automaticamente.

Assim terá de:

- ✓ Pressionar o botão *FormWizard*.
- ✓ Escolher, da lista fornecida, o tipo de *form* que deseja. As possibilidades são:

- *Single-Column*
- *Tabular*
- *Graph*
- *Main/Subform*

Depois de escolher pressione o botão *OK*.

- O *Access* "perguntará" quais os campos da tabela atrás escolhida pretende que apareçam no *form* a criar. Para isso são listados todos os campos da tabela. Com a ajuda do botão do rato escolha um, alguns ou todos os campos. Depois da escolha pressione o botão *NEXT*.
- Terá agora que escolher a aparência do futuro *form*. As possibilidades são:

- *Standard* (mais simples)
- *Chiseled*
- *Shadowed*
- *Boxed*
- *Embossed*

Pressione o botão *NEXT*.

- Depois de tudo isto, aparece uma caixa de diálogo em que lhe é solicitado qual o título para o *form*. De seguida opte pelo botão *OPEN*, para visualizar o *form* gerado tendo em conta as especificações que forneceu. Se escolher, pelo contrário, o botão *DESIGN*, poderá alterar, por exemplo, a forma e disposição dos campos, a cor, etc.
- Assim, com a escolha do botão *OPEN*, terá o seu *form* pronto a usar. Para o gravar, escolha a opção de menu *File/Save as...* seguido do nome que lhe deseja dar. Para fechar o *form* escolha *File/Close*.

Exercício

Na actividade sugerida no artigo da *Dirigir* nº 34, foi criada a tabela **Clientes**. Pretende-se agora criar um *form* **Clientes**, para que seja possível visualizar os dados incluídos na tabela. Para isso terá de seguir os passos já referidos atrás. Experimente!

Modificar um formulário

Se quiser visualizar o aspecto do *form*, para depois, se necessário, o alterar/modificar, terá de pressionar:

- A tecla F11.
- Na parte lateral do ecrã o ícone do *form* (já mostrado atrás).
- Sobre o *form* clientes.
- O botão *DESIGN*.

Depois da realização destas tarefas terá o *form* **Clientes**, com o aspecto:

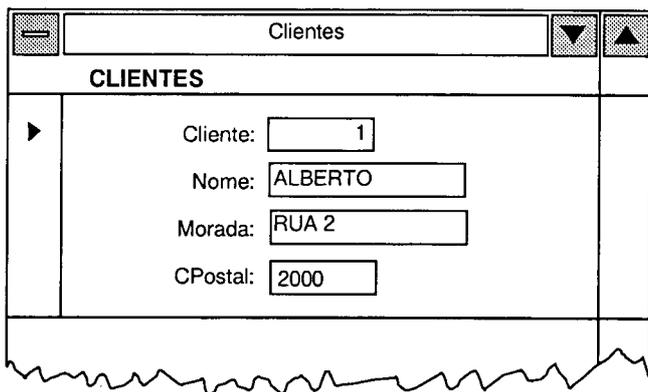


Fig. 4

Verifica, por exemplo, que não necessita de ter, no *form*, a palavra **CPostal**: Para a retirar terá, na vista *Design*, de:

- ✓ Seleccionar, pressionando com o botão do rato, controlo **CPostal**;
- ✓ Verificará que este, depois de seleccionado, terá o aspecto:

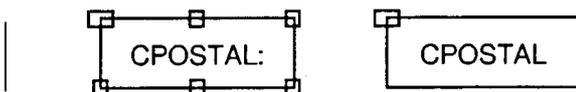


Fig. 5

- ✓ Pressionar a tecla **DELETE**.

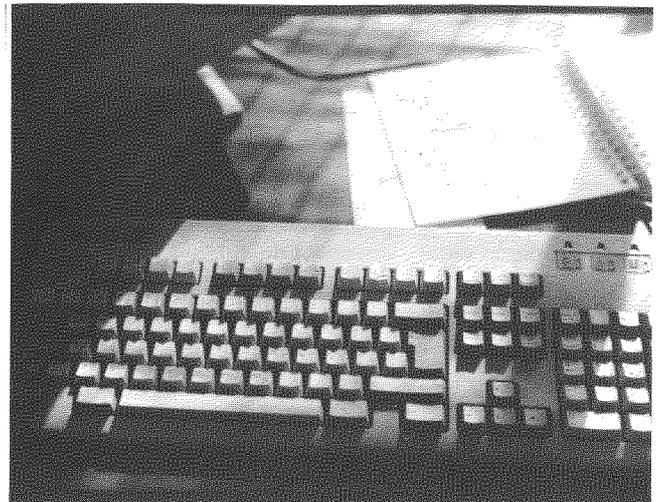


FOTO: DUARTE CABRAL

Suponha ainda que quer alterar o título do *form* **CLIENTES** para **FICHEIRO DE CLIENTES**. Terá de pressionar sobre o comando/título duas vezes rápidas, para que apareça uma caixa de diálogo com o aspecto:

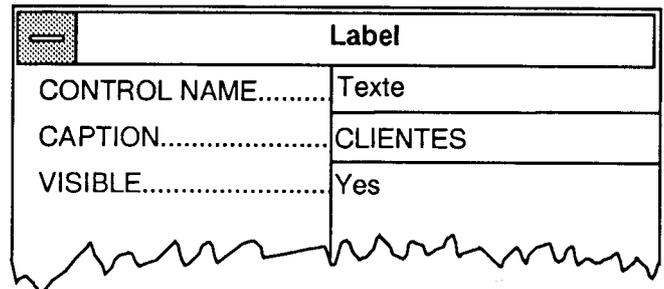


Fig. 6

No local *Caption*, em vez de **CLIENTES** poderá escrever **FICHEIRO DE CLIENTES**.

Pode, e deverá, explorar todos os campos, para ver qual o resultado imediato de uma qualquer alteração. Por exemplo, alterando o campo *Visible* para *No* fará com que o título se torne invisível. Para fechar esta caixa de diálogo pressione duas vezes rápidas sobre o canto superior esquerdo desta:

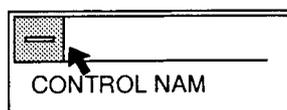


Fig. 7

Depois de ter feito todas as alterações ao *form* **Clientes** terá de o gravar e fechar. Para isso bastará escolher a opção de menu *File/Close*, respondendo *Yes* à pergunta que aparecerá (se quer ou não gravar as alterações efectuadas).

Exercício

Faça um *form* onde apareçam todas as localidades e respectivos códigos postais, com o seguinte aspecto:

Lista de Código Postal	
Código Postal	Localidade
4540	Arouca
3730	Vale de Cambra

Fig. 8

Aplicação prática

Continuando o desenvolvimento do projecto para controlo da qualidade, iniciado na *Dirigir* nº 34, procure, depois da leitura e prática dos exemplos deste artigo, fazer os seguintes *forms*:

- Máquinas: para inserir e consultar quais as máquinas da fábrica.
- Produtos: para inserir e consultar todos os produtos.
- Amostras: com data e hora de cada amostra.
- Leituras: com código da carta, data, hora, código da leitura e respectivo valor.

BOM TRABALHO!

Nota

Em próximos artigos, trataremos a criação de *queries* e *macros* para permitir, por exemplo:

- Ter um botão para fechar o *form*, quando este já não é necessário.
- Ter um *menu* de entrada numa base de dados, onde existam diferentes opções, como Consultar Dados, Inserir Dados, *Help*, Abandonar, etc.

Prosseguiremos o desenvolvimento do Projecto, na Aplicação Prática, visando a criação do Sistema de Informação completo para controlo da qualidade.

BIBLIOGRAFIA

Para aprofundamento do tema "Sistemas de Informação para Gestão", sugere-se a seguinte bibliografia:

- CUNHA, Falcão, *Sistemas de Informação*, Porto, FEUP.
- DATE, C., *An Introduction to Database Systems*, Addison-Wesley.
- VIDAL, Raul, *Bases de Dados*, Porto, FEUP.

*Eng.º Electrotécnico e de Computadores; Consultor; Formador.

DISSE SOBRE GESTÃO

"...As empresas portuguesas estão muito viradas para dentro, orientadas para a sua estrutura industrial e não tanto para fora. No campo da internacionalização, é preciso olhar para fora e não só para as nossas fronteiras. Como? Por associação com outras empresas nacionais ou com empresas que não são do mesmo núcleo regional..."

PAULO SALGADO

"Em Portugal, as empresas ainda não sabem gerir, de uma forma consequente, redes de cooperação e até a própria subcontratação. Estão habituadas a fazer tudo. Concentração naquilo que é crucial é importante. A todas as exigências colocadas pelo mercado, a empresa só responde se se concentrar nas suas competências cruciais."

EDUARDO MEDEIRO

"Uma visão interna partilhada nas empresas, liberta a energia dos colaboradores e cria um espírito de missão e um empenhamento elevados, além de que proporciona aos indivíduos e às equipas uma perspectiva sobre a inserção organizacional, com consequentes efeitos na motivação e produtividade. A visão constitui uma âncora de referência para os negócios e para as pessoas."

POÇAS ESTEVES

IN PÚBLICO
GRANDES EMPRESAS



*“Há quanto tempo não tem o prazer de abrir uma **Janela** e sentir o movimento suave de uma **Borboleta**?”*

Esta é a sensação que temos para lhe oferecer

WinDoc (Linha Butterfly)

Software Gestor de Informações em ambiente Windows

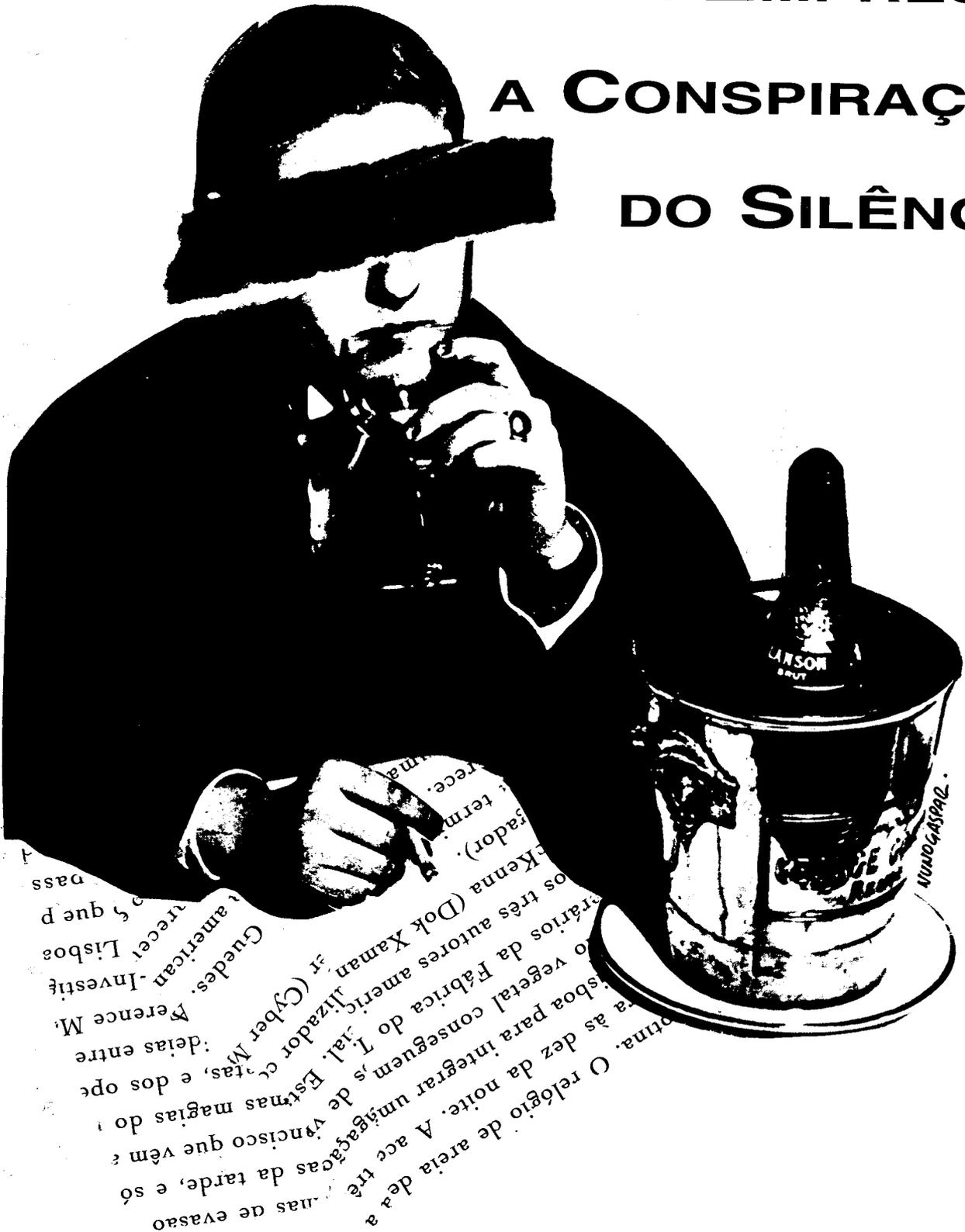
Tão fácil de utilizar como versátil, com pesquisa de assuntos por combinações ilimitadas de palavras e ou expressões, por qualquer dos campos disponíveis e com uma rapidez que o deixará simplesmente deslumbrado e apaixonado. A procura de assuntos passará imediatamente de uma maçada para um prazer absoluto. Utiliza todo o tipo de fontes de letras disponíveis em Windows.

IRS - Código do Imposto Rendimento Pessoas Singulares
IRC - Código do Imposto Rendimento Pessoas Colectivas
IVA - Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado
Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras
CAE - Código de Actividades Económicas
Constituição Portuguesa

*“Abra a **Janela** e deixe a **Borboleta** voar em liberdade”*

SPI-Sociedade de Projectos Informáticos, Lda
Rua Acácio Lino, 47 - Murtas - Madalena
4600 AMARANTE
Tel: (055) 431176/432915 Fax: 431177

O ALCOOLISMO NA EMPRESA: A CONSPIRAÇÃO DO SILÊNCIO



Não há dúvida que o álcool está presente em muitas empresas, nos "copos" oficiais que se bebem na cantina, nos "copos não oficiais", nos "deslizes", no caso do colega dependente "encoberto" para não criar problemas. O álcool prejudica o bom funcionamento da empresa, mas o assunto continua a ser "tabu". Quando, no meio laboral, aparece um disfuncionamento ligado ao álcool, instala-se a camuflagem dos erros cometidos ou das falhas graves – esta atitude favorece o desenvolvimento do problema. Toda a empresa se torna dependente do álcool. Intervir no meio laboral implica a co-responsabilização de toda a empresa e a cooperação entre todos os parceiros envolvidos.

A empresa tem um papel importante na vida dos seus empregados. Existem, no entanto, falhas evidentes no que diz respeito à forma como a empresa lida com o bem-estar daqueles que nela trabalham.

Nos últimos anos, o desenvolvimento da gestão dos recursos humanos evidenciou a fragilidade desses recursos mas, ao mesmo tempo, a sua importância primordial para a sobrevivência da organização. Isto significa que é essencial a sua correcta gestão, porque a eficácia das empresas está estreitamente relacionada com o bem-estar das pessoas que nela trabalham.

Para além dos acidentes de trabalho e das doenças profissionais, existem na empresa outras patologias, as designadas "doenças do silêncio", entre as quais se inclui o alcoolismo. Estas doenças comprometem de forma grave a manutenção do emprego das pessoas envolvidas e pesam fortemente no orçamento da empresa: ao sofrimento do indivíduo corresponde, em certa medida, o sofrimento da empresa.

A CONSPIRAÇÃO DO SILÊNCIO

Habitualmente, quando surge um disfuncionamento e uma perturbação no comportamento de uma pessoa, os profissionais que o rodeiam (colegas, hierarquia, representantes dos trabalhadores) não lhe prestam atenção. E se acontece que os colegas procuram ajudar a pessoa, é preciso reconhecer que essas tentativas são frequentemente rejeitadas, de forma mais ou menos inflexível, pela pessoa que tem o problema.

Desde esse momento, por uma série de razões, instaura-se uma camuflagem sistemática dos erros cometidos ou das falhas graves trazidas à organização do trabalho (absentismo, descuidos, inutilização de material, baixa de produtividade, discussões, etc.). Uma verdadeira "conspiração do silêncio" que leva ao "apodrecimento" da situação.

Esta atitude favorece o desenvolvimento do problema e a multiplicação dos casos: toda a empresa se torna "doente do álcool", e os sintomas não tardam a aparecer (menor rendimento, absentismo, acidentes...).

A CO-DEPENDÊNCIA

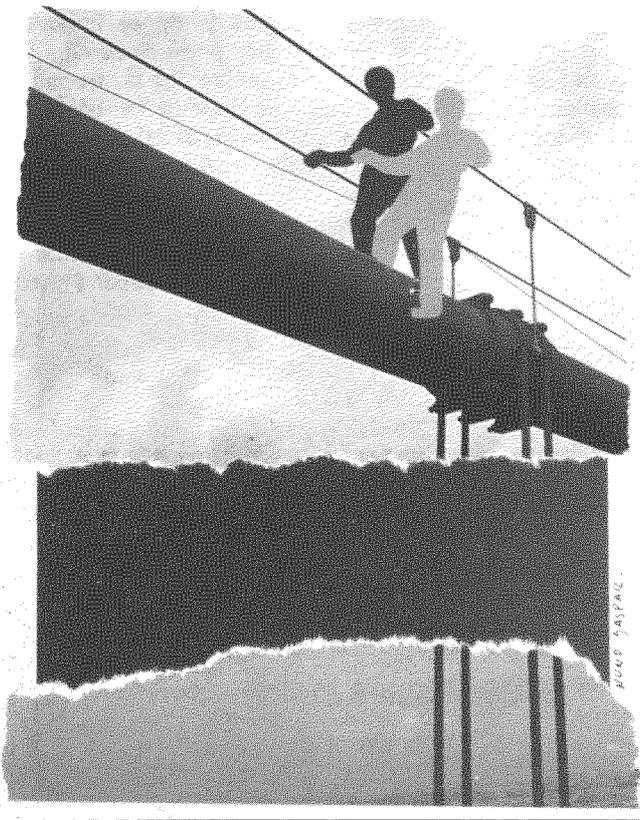
Aquilo que se pensa ser tolerância e respeito pela liberdade do outro não passa de uma máscara da indiferença. Cria-se à volta do indivíduo visado uma nova função que poderíamos chamar "co-dependência".

A co-dependência designa todo o sistema (indivíduo, organização, lei ou regulamento) que permite, a maior parte das vezes involuntariamente, que o álcool-dependente continue a viver da mesma forma a sua vida pessoal, conjugal e profissional. As aparências são salvas, pelo menos provisoriamente.



NUNO GASPAR

DIRIGIR



Esta protecção surge de forma natural, sem que se coloquem muitas questões sobre ela. Como refere Alain Boss, trata-se de uma falta de distanciamento pessoal, de uma concepção errada do alcoolismo, de uma tendência para desempenhar o papel de "salvadores" face à "vítima" do alcoolismo.

Uma tal reacção é sustentada também pela valorização dos aspectos positivos do indivíduo em causa (é um bom vendedor, é um bom operário quando vem trabalhar, é um bom colega quando não bebe). A análise destes processos é essencial se o que queremos não é "eliminar" o problema (excluir/despedir), mas resolvê-lo (ajudar a empresa a gerir o problema).

Como nas empresas as regras não são claras – em muitos casos leia-se "não existem" – o álcool torna-se a regra. O álcool vai permitir a manutenção do sistema. Em França, por exemplo, existem tantos sistemas "álcool" como empresas.

A CO-RESPONSABILIDADE

Surge então uma "crise", um acidente de trabalho, a exigência de aumento de produção, o alargamento da função, aumento do absentismo... e o sistema entra em colapso. Os co-dependentes pedem ao álcool-dependente que pare de causar problemas. A rejeição e o processo de exclusão surgem então como a consequência natural de uma situa-

ção insustentável e o sujeito acaba por ser dispensado – a solução ilusória para a empresa e o fim da esperança para o álcool-dependente.

Se queremos chegar ao tratamento do álcool-dependente ou prevenir a dependência, é necessário regular todo o sistema, rever as regras que mantêm o sistema de co-dependência e passar à co-responsabilidade de toda a comunidade de trabalho.

Um dos objectivos da prevenção será oferecer aos empregados visados uma alternativa – que eles poderão aceitar ou recusar – ao procedimento administrativo habitual. De facto, já se verificou muitas vezes a ineficácia de medidas baseadas na ameaça ou na punição. Esta alternativa deve apelar à noção de contrato, com a definição de obrigações e direitos para ambas as partes, numa perspectiva da complementaridade – e não da divergência – de interesses.

No Canadá, as organizações sindicais exigem este tipo de acções preventivas da mesma maneira que insistem na prevenção de outros riscos e danos para a saúde dos trabalhadores.

Mas tudo isto ainda não chega. A experiência mostrou que o êxito das acções de prevenção depende não somente da determinação do empregador no sentido de empreender uma acção global e a longo prazo, mas também da cooperação entre todos os diferentes parceiros do sistema de prevenção – trabalhadores e seus representantes, sistema de saúde ocupacional, sistema de gestão de pessoal e administração. **É esta coerência que sustenta a ética da prevenção.**

Por outro lado, **isso supõe também uma mudança de mentalidades e atitudes do meio socioprofissional!** Essa é a única forma de devolver à pessoa visada a sua autonomia e dignidade, de revalorizar o papel social dos "recursos humanos" da empresa e de quebrar o silêncio.

A AVALIAÇÃO DE UM PROGRAMA DE PREVENÇÃO NUMA UNIDADE DE CONSTRUÇÃO AUTOMÓVEL

O nosso estudo reporta à avaliação de um programa de prevenção desenvolvido desde 1976 numa empresa de construção automóvel no Este de França (fabricação, stock e distribuição de peças sobressalentes). Os 3000 assalariados representam uma população estável: o *turn-over* é baixo, os estrangeiros são pouco numerosos e bem integrados. A idade média dos homens é de 42 anos.

Os dados disponíveis foram recolhidos em 1986 e 1992, o que nos proporciona elementos de comparação interessantes.

ACIDENTES

O gráfico seguinte é particularmente ilustrativo. Representa a evolução observada, desde 1976, na percentagem

dos acidentes de trabalho ocorridos na população de doentes alcoólicos não tratados relativamente ao total de acidentes registados.

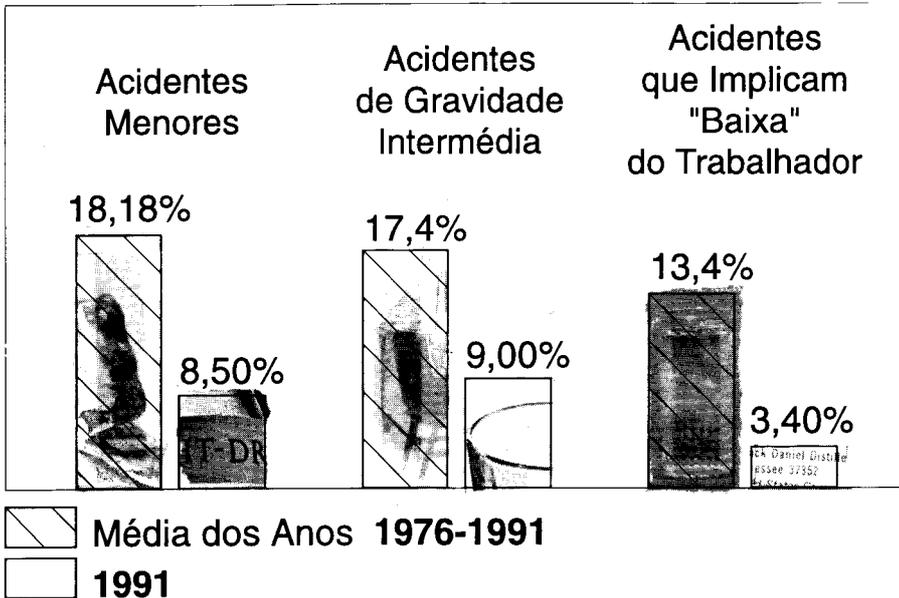


GRÁFICO 1: Média da percentagem de acidentes ocorridos na população de doentes não tratados relativamente ao total de acidentes verificados entre 1976 e 1991 e a mesma percentagem no ano de 1991.

A evolução destes números reflecte uma acentuada melhoria na gestão deste problema pela empresa e também uma diminuição importante do número de doentes não tratados: com efeito, 295 pessoas foram tratadas em 16 anos. Relativamente a este indicador, os números são claros quanto à eficácia do programa.

ABSENTISMO

No período entre 1986 e 1992, observou-se uma redução significativa do absentismo na população não tratada. As exigências da produção e a concorrência internacional jogaram certamente no sentido de um maior rigor na gestão do absentismo e de uma menor tolerância por parte da hierarquia. Mas é de admitir que parte da redução que se verificou nos valores do absentismo resulta da implementação deste programa na empresa desde 1976, com efeitos na diminuição da "conspiração do silêncio".

Calculámos o absentismo de três populações entre 1989 e 1991 (3 anos):

- ✓ a população total (PT), *a priori* não afectada pelos problemas do álcool, era constituída por 2225 pessoas;

- ✓ a população não tratada (PNT), constituída pelos consumidores dependentes, totalizava 282 pessoas;
- ✓ a população de alcoólicos tratados e estabilizados (PDT), era constituída por 237 elementos. Não foram considerados pelo estudo os doentes atendidos durante os últimos 3 anos.

O absentismo não remunerado (atrasos, saídas autorizadas, licenças sem vencimento...) é três vezes mais elevado na população não tratada do que na população total, e é ligeiramente maior na população total do que na de doentes tratados.

No que se diz respeito às "doenças remuneradas", observa-se uma relativa estabilidade na população tratada e na população total, e uma diminuição na população não tratada. Note-se, no entanto, uma recrudescência deste tipo de absentismo na população tratada (agravamento devido a outras patologias pesadas nesta população).

No total, o absentismo das pessoas não tratadas manteve-se duas vezes maior do que o da população total, enquanto o absentismo dos doentes tratados é 40 por cento inferior ao da população global (sublinhe-se este dado e as suas implicações na avaliação socioeconómica destes programas).

CRITÉRIOS	PNT	PT	PDT
Atraso na tomada de posto	0.33	0.11	0.09
Saída autorizada	2.77	1.23	0.99
Total Estudo 1992	3.10	1.34	1.08
Estudo 1986	8.00	2.00	1.00
Permissão	0.88	0.68	0.42
Feriado não remunerado	10.98	1.85	0.39
Faltas autorizadas	0.96	1.12	1.14
Total Estudo 1992	15.42	4.99	3.04
Doença (remunerada)			
Estudo 1992	15.68	10.32	6.02
Estudo 1986	25.2	12.35	2.43
Acidentes de trabalho			
Acidentes de trajecto			
Estudo 1992	1.00	0.43	0.15
Estudo 1986	4.50	1.15	
Total Geral			
Estudo 1992	32.1	15.74	9.21

QUADRO: Evolução do absentismo médio anual por assalariado, em dias (Período: 1989/91)
 PNT – População de doentes não tratados
 PTC – População total considerada
 PDT – População de doentes tratados

O ABSENTISMO NÃO REMUNERADO

O estudo específico do absentismo não remunerado (ANR) nos trabalhadores com problemas de álcool permitiu-nos ainda estabelecer três indicadores úteis na avaliação e seguimento de todos os empregados relativamente a este tipo de problema: indicadores de risco, de estabilidade e de recaída.

Cada vez que o ANR de um assalariado é três vezes superior ao da população total (indicador de risco), o seu dossier é analisado pelo serviço médico-social para despistar o eventual "risco" de álcool.

Quando um doente tratado retoma a sua actividade profissional, o ANR é igualmente observado para verificar a "estabilidade" da situação médica.

Quando um doente recai, o seu ANR aumenta e atinge rapidamente valo-

res superiores aos da população de referência (indicador de recaída).

Este controlo do absentismo não remunerado, independente de situações de doença ou de acidente, tem-se revelado um indicador pertinente para uma gestão mais eficaz destes problemas. Em gráfico apresentamos uma curva-tipo que ilustra os conceitos que acabámos de referir.

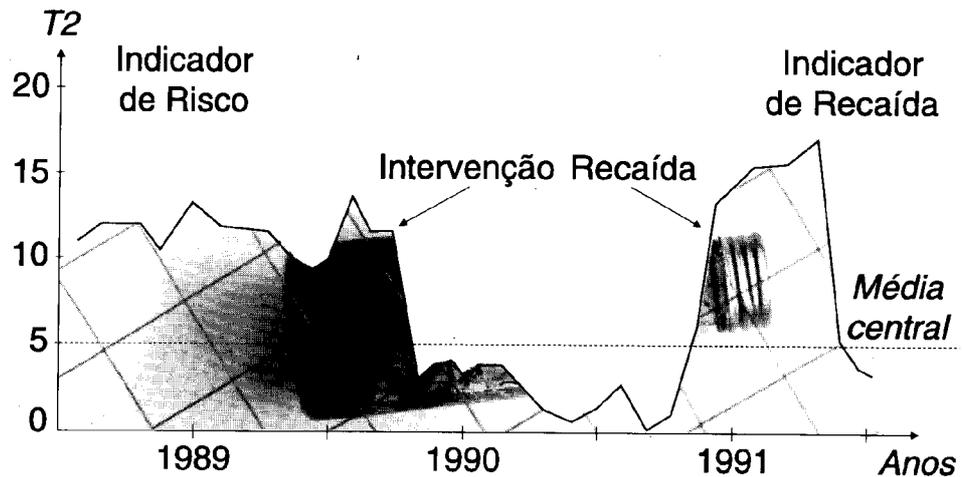


GRÁFICO 2: Curva da evolução do absentismo não remunerado, ilustrando os conceitos de indicador de risco e de indicador de recaída.

*Médico de trabalho da PEUGEOT
REPE - Réseau Européen de Prévention en Entreprise

**Publicação original: Ouvrard, C. (1992) - "La conspiration du silence", in *Alcool ou Santé*, Association National de Prévention de l'Alcoolisme, 4(203), p.10-15. Traduzido e adaptado para português por Célia Sales e Paulo Vitória. Grupo de Estudos Drogas e Álcool em Meio Laboral.

TABELA DE PUBLICIDADE

DIRIGIR

A revista DIRIGIR é uma publicação do IEFP, editada bimestralmente. Tem uma tiragem de 35.000 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)

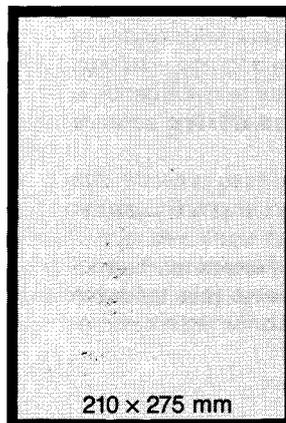
Contra-capa	200 000\$00
Verso de capa ou contracapa	170 000\$00

PRETO E BRANCO

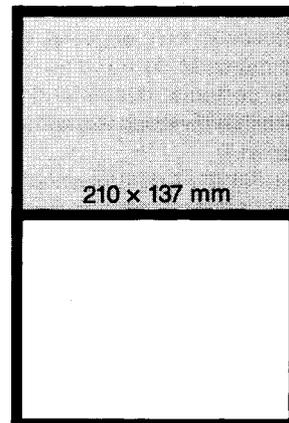
Página (210 x 275 mm)	100 000\$00
1/2 página	50 000\$00

- 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:



PÁGINA



1/2 PÁGINA



O Paradoxo da Gestão de Recursos Humanos

Confrontando o que se diz e o que se faz em matéria de gestão de recursos humanos, o autor reconhece um paradoxo. Mas acredita que as empresas serão capazes de o eliminar, apropriando uma filosofia de gestão mais coerente e integradora do Homem.

A Gestão de Recursos Humanos como disciplina técnica e, simultaneamente, como instrumento de desenvolvimento e optimização das organizações empresariais, tem sido alvo de vivas discussões e reflexões.

A própria época de crise que atravessamos e que traz consigo a problemática das reestruturações e da racionalização de efectivos, com consequências imediatas e graves ao nível do mercado de trabalho – (des)emprego – reforça a relevância do tema, despertando várias sensibilidades e fazendo emergir diversas contribuições/reflexões sobre a actual situação.

Não pretendemos nestas linhas efectuar mais do que uma reflexão pessoal, simples tentativa de clarificação da presente conjuntura.

Esta reflexão incide sobre o que designamos de Paradoxo da Gestão de Recursos Humanos. Este resulta, numa primeira análise, da confrontação entre o discurso e a prática.

O DISCURSO E A PRÁTICA VIGENTES

Ao nível do discurso, tudo se passa, efectivamente, de molde a pensarmos que as pessoas serão o objectivo final de toda a acção política e social do País e das empresas.

Já em 1993, numa fase crítica de agudização do desemprego e de ameaça de ruptura do sistema de Segurança Social, as Grandes Opções do Plano, alíneas B e C, apresentavam como objectivos, respectivamente:

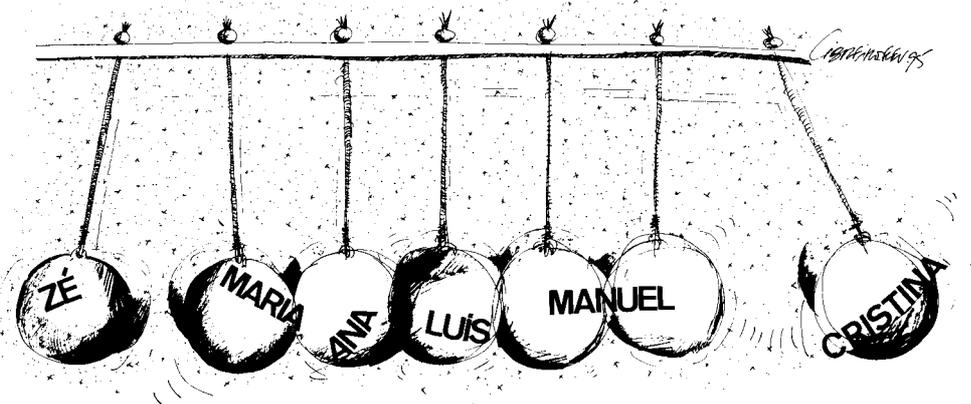
- "Preparar as gerações futuras, orientando o funcionamento dos sistemas de educação e de formação profissional, por forma a facilitar a aprendizagem e a inserção dos jovens na vida profissional e social e a combater o abandono e o insucesso escolar."
- "Desenvolver a dimensão social do mercado e reforçar a solidariedade, assegurando as condições para que a empresa se assuma como o espaço solidário de realização da dignidade humana."

É o que já ocorre neste momento com a eliminação pura e simples destas estruturas em algumas empresas, ou com a sua substituição por meros organismos administrativos processadores de salários, num evidente retrocesso aos anos 50.

Obviamente que a situação actual não se compadece com a existência de superestruturas de recursos humanos, nem tão pouco com posicionamentos centralizadores ao nível da gestão deste factor, determinante na vida das empresas.

Então, quais as alternativas que se colocam?

Uma resposta imediatista orienta-nos para a hipótese de delegação interna da função, em particular nos gestores de linha, ou para a aquisição de serviços externos tanto no que concerne à componente técnica da função (recrutamento e selecção, formação, avaliação de desempenho, etc.), como, inclusive, em alguns casos, no que respeita à componente administrativa (processamento salarial).



A primeira hipótese sugerida (delegação) implicará, a nosso ver, uma total desresponsabilização interna, uma vez que os quadros operacionais não reúnem, na sua grande maioria, grande sensibilidade nem apetência pela matéria, absorvidos que estão nos seus diferentes afazeres operacionais. Por outro lado, os "chefes de empresa", que têm vindo a ser "fabricados" nos diferentes cursos de gestão, parecem apresentar grandes lacunas formativas neste domínio, o que também não aconselha a uma delegação, para cima, deste tipo de responsabilidade.

A segunda hipótese (aquisição de serviços externos), para ser minimamente bem sucedida, necessitará sempre de um interlocutor da própria organização que tenha uma visão alargada e integrada das várias questões organizacionais e, em particular, das que envolvem as pessoas.

Porque ocorre tal situação?

A função recursos humanos tem funcionado de um modo bastante reactivo e frio, assumindo-se como veículo de

transmissão de directivas e orientações do *top* organizacional e assumindo a imagem, quase mítica, de guardião dos valores empresariais.

Ora, esta postura já não é adequada nem "competitiva" face às necessidades que as empresas enfrentam actualmente.

ELIMINAR O PARADOXO

Liderar e consolidar a mudança, construir a implicação e assumir uma atitude de parceria com os restantes actores organizacionais são aspectos fundamentais na gestão de recursos humanos moderna. Isto implica uma **centração na PESSOA** e uma relação de maior proximidade e diálogo com os diferentes intervenientes na empresa, para além de um certo espírito de missão.

Em termos estruturais, e em função dos objectivos acima preconizados, a função de recursos humanos deverá, gradualmente, assumir um estatuto de consultor interno ou assessoria, apoiando, por um lado, os responsáveis máximos das empresas na tomada de decisão e, por outro, os

gestores de linha na implementação das diferentes decisões, facilitando a compreensão e aceitação das mesmas.

A função assegurará, desta forma, a concretização dos dois aspectos fundamentais da sua verdadeira missão: **a comunicação e o desenvolvimento**.

Deste modo, a função recursos humanos recuperará o sentido da sua existência e poderá contribuir para atenuar e equilibrar a tendência fortemente economicista que vem assaltando a

gestão empresarial, contraditória do discurso praticado. **O paradoxo eliminar-se-á.**

Citando Peter Drucker, convém lembrar que "a performance económica não é a única responsabilidade social da empresa e da gestão". À importância primordial do desempenho económico acresce a responsabilidade da empresa perante a comunidade envolvente e a sociedade em geral.

Esta perspectiva surge desenquadrada da realidade a que assistimos todos os dias. **Acreditemos que as empresas (que são constituídas por homens) aceitem o desafio de apropriar uma filosofia de gestão mais coerente e integradora do Homem (Pessoa).**

Se tal ocorrer, decerto que deixará de fazer sentido falar de paradoxo a propósito da gestão de recursos humanos.

*Psicólogo Social e das Organizações; Pós-Graduado em Gestão Empresarial.

PLANO OFICIAL DE CONTABILIDADE



FOTO: JOÃO BERGER

Não só pela obrigatoriedade legal, a contabilidade é uma necessidade para a empresa, pois permite o registo, o controlo, a avaliação e a análise da actividade empresarial.

A organização e planeamento contabilísticos são, pois, indispensáveis para o alcance dos objectivos de qualquer empresa.

O PLANEAMENTO CONTABILÍSTICO

Inicialmente, cada empresa seguia o plano de contas que melhor se ajustava à sua dimensão e aos seus recursos, isto é, utilizava as contas, os documentos, os livros e outros elementos à escrituração. A concepção do plano de contas era consequência da acção individual da empresa.

O plano de contas é uma sistematização das várias contas a utilizar pela empresa (caixa, clientes, fornecedores, etc.) e indica a compreensão e o modo como se movimentam, para além de apresentar os vários modelos a seguir para elaborar as peças contabilísticas: balanço, demonstração dos resultados, mapa de origens e aplicação de fundos.

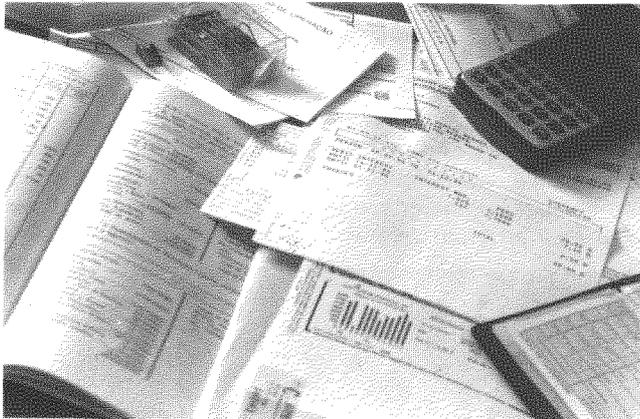


FOTO: JOÃO BERGER

A NORMALIZAÇÃO CONTABILÍSTICA

Enquanto no início do século xx cada empresa definia a organização contabilística que melhor se adaptava às suas necessidades, é sobretudo a partir da década de 30 que se sente a necessidade de uma regulamentação geral da organização contabilística da empresa, de modo a que todos falassem a mesma língua e obedecessem às mesmas leis. Surge, portanto, a normalização contabilística, numa altura em que se dá uma transformação no sistema capitalista como consequência da crise de 1929.

Com a uniformização dos métodos e processos contabilísticos pretendia-se uma certa coordenação da actividade económica nacional, passando a contabilidade a ter um carácter colectivo, em vez do carácter individual que a caracterizava.

O movimento de uniformização tem expressão nos vários países. Em 1937 surgiu o plano contabilístico alemão, e em 1947 o primeiro plano contabilístico francês, que é revisto em 1957.

A experiência francesa foi muito importante para a evolução da normalização em Portugal. O **Plano Oficial de Contabilidade (POC)** foi aprovado pelo Decreto-Lei nº 47/77 de 7 de Fevereiro.

A adesão de Portugal à Comunidade Europeia determina a necessidade de ajustamentos contabilísticos, de acordo com a 4ª Directiva. Surge então um novo POC, que foi aprovado pelo Decreto-Lei nº 410/89 de 21 de Novembro. Posteriormente, parte da redacção foi alterada pelo Decreto-Lei nº 238/91 de 2 de Julho.

A **normalização contabilística** consiste em definir um conjunto de princípios e critérios uniformes sobre:

- o conteúdo e a movimentação das contas;
- a valometria dos elementos patrimoniais;
- a elaboração do balanço, da demonstração dos resultados e de outras peças contabilísticas.

A existência de uma normalização traz muitas vantagens, não só para as empresas, mas para outras entidades que,

directa ou indirectamente, estejam interessadas em obter informações sobre a empresa: sócios, clientes, técnicos de contas, Estado.

O QUADRO DE CONTAS

As contas que a empresa movimentada durante o ano estão distribuídas, no POC, por 10 classes, de 1 a 0.

Adoptou-se a classificação decimal indispensável ao tratamento informático.

As contas das classes 1 a 8 são movimentadas na contabilidade geral e as da classe 9 dizem respeito à contabilidade analítica.

As classes do POC agrupam as contas do 1º grau representadas por um número de 1 a 9 colocado à direita do número da classe (por exemplo: 21 – Clientes). As contas do 1º grau serão subdivididas em contas do 2º grau (por exemplo: 211 – Clientes – c/c) e assim sucessivamente (por exemplo: 2113 – Clientes – c/c – Cliente C).

As contas do POC são de dois tipos:

- ✓ Contas de Balanço – as que figuram nas classes 1 a 5 e, ainda, a conta 8.8.
- ✓ Contas de Resultados – as incluídas nas classes 6, 7 e 8.

A conta 8.8 – Resultado líquido do exercício é, simultaneamente, uma conta de balanço e uma conta de resultados.

Como se apura o resultado?

Os diversos resultados são calculados do seguinte modo:

8.1 – Resultados operacionais = Contas 7.1 a 7.6 – Contas 6.1 a 6.7

8.2 – Resultados financeiros = Conta 7.8 – Conta 6.8

8.3 – Resultados correntes = Conta 8.1 – Conta 8.2

8.4 – Resultados extraordinários = Conta 7.9 – Conta 8.9

8.5 – Resultados antes dos impostos = Conta 8.3 – Conta 8.4

8.8 – Resultado líquido do exercício = Conta 8.5 – Conta 8.6

A criação destas contas, que figuram no POC, permite o alcance dos seguintes objectivos:

- o apuramento dos resultados;
- a representação da situação patrimonial da empresa.

Porquê a criação de contas?

Qualquer empresa, para realizar a sua actividade, necessita de ter um **património**. Esse património é constituído por:

- bens: viaturas, edifícios, etc;
- direitos: depósitos, valores a receber dos clientes;
- obrigações: dívidas a pagar a fornecedores, ao Estado, etc.

Os **elementos patrimoniais** são agrupados em conjuntos, que se designam por contas. Por exemplo:

Dinheiro em cofre..... 1.1.....	Caixa
Depósitos no UBP..... 1.2.....	Depósitos à ordem
Débitos comerciais..... 2.2.....	Fornecedores
Créditos comerciais2.1	Clientes
Máquinas 4.2	Imobilizações corpóreas

As contas que representam bens e direitos pertencem ao **activo** e as que representam obrigações pertencem ao **passivo**.

A diferença entre o activo e o passivo representa o valor do património ou capital próprio (classe 5).

Para além destas contas do balanço há, ainda, as contas das classes 6, 7 e 8 que reflectem a actividade da empresa, que fazem aumentar o capital próprio (proveitos) e diminuir-lo (custos).

Todas as contas referidas no quadro de contas desdobram-se em subcontas (por exemplo: 6.8.1.4. – desconto de títulos).

AS DEMONSTRAÇÕES ECONÓMICAS E FINANCEIRAS

No final do exercício económico, a empresa, após o apuramento dos resultados, procede à elaboração das **demonstrações económicas e financeiras**:

Financeiras:

- Balanço
- Demonstração das origens e das aplicações de fundos

Económicas:

- Demonstração dos resultados líquidos
- Demonstração dos resultados por funções (industrial, financeira e administrativa)

O BALANÇO

O conceito de balanço pode ser reduzido a uma expressão matemática **Activo = Capital Próprio + Passivo**, representativa de uma comparação entre o activo e o passivo e evidenciando o valor do património.

O balanço é, portanto, um quadro resumido do inventário, contendo os valores disponíveis que a empresa possui (caixa e depósitos), os bens que adquiriu (imobilizações corpóreas e mercadorias), as aplicações financeiras (investimentos financeiros), os débitos (fornecedores, Estado), etc.

A DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS

Este quadro evidencia os resultados (lucro ou prejuízo) obtidos na actividade da empresa, através da comparação dos proveitos obtidos (classe 7) com os custos suportados (classe 6).

EM SÍNTESE:

Foi dada uma visão geral do Plano Oficial de Contabilidade, nomeadamente sobre o planeamento contabilístico, as contas a movimentar na contabilidade e as demonstrações económicas e financeiras.

Para aprofundamento, sugere-se a consulta do livro do autor, *Práticas do POC*, da Texto Editora.

*Professor no Colégio Valsassina.

A INJUNÇÃO



A Injunção é um instrumento jurídico que entrou em vigor no início de 1994 e que permite obviar situações de crédito malparado, de pequena monta.

O crédito malparado é uma preocupação não só das empresas como dos particulares que vêem muitos dos compromissos financeiros para com eles assumidos não serem cumpridos pontualmente. As consequências do não cumprimento atempado são inúmeras, sendo algumas mais evidentes do que outras. No entanto, nunca é demais apontar, por um lado, as dificuldades de tesouraria e inerentes custos financeiros suportados pelos credores e, por outro, os encargos resultantes da recuperação contenciosa dos créditos em mora (taxa de justiça, honorários de advogados e solicitadores, etc.).

Por forma a promover um meio mais expedito de cobrança, o Direito Processual Civil reconhece aos possuidores

de determinados títulos, denominados "títulos executivos", a faculdade de, evitando a propositura de acção declarativa de condenação, passarem imediatamente à execução do montante em dívida permitindo-lhes, assim, evitar uma das fases da recuperação judicial do seus créditos.

O pressuposto essencial da utilização da acção executiva reside, portanto, na posse de um título executivo, ou seja, de um "documento que constitua um mínimo de prova sobre a existência, a titularidade e o objecto da obrigação e o não cumprimento do devedor..." (Cf. Prof. Antunes Varela, *Das Obrigações*, 5ª Edição, 1º Vol., pág. 104).

Os títulos executivos obedecem ao princípio da tipicidade, o que significa que só existem aqueles que são taxati-

vamente enumerados no artº 46º do Código do Processo Civil. Segundo este preceito, poderão servir de base à execução:

- as sentenças condenatórias;
- os documentos exarados ou autenticados por notário;
- as letras, livranças, cheques, extractos de factura, vales, facturas conferidas e quaisquer outros escritos particulares, assinados pelo devedor, dos quais conste a obrigação de pagamento de quantias determinadas ou de entrega de coisas fungíveis;
- os títulos a que, por disposição especial, seja atribuída força executiva.

Não se entrará na teorização dos títulos executivos, matéria que tem sido objecto de estudo por avalizada doutrina. Pretende-se, porém, salientar o novo regime da denominação "**providência de injunção**" instituída pelo Decreto-Lei nº 404/93, de 10 de Dezembro, que entrou em vigor no dia 1 de Janeiro de 1994.

A terminologia adoptada "**Injunção**" é discutível pois rompe com o conceito de natureza jus-publicista próprio do direito português, e o seu regime traduz uma importação do direito anglo-saxónico sem correspondência no direito privado português.

Têm também surgido inúmeras críticas quanto à constitucionalidade material do diploma em causa, em especial no que se reporta às funções "judicativas" cometidas ao Secretário Judicial. Daí que também o legislador hesite na sua qualificação como processo, imprimindo-lhe um cunho essencialmente judicial, ou como providência mais na linha administrativa.

Adoptar-se-á, portanto, uma postura meramente descritiva, justificada por se pretender tão-somente divulgar este novo instrumento jurídico e a forma como poderá ser utilizado pelos que nele tiverem interesse.

Nos termos do artº 1º do Decreto-Lei nº 404/93, de 10 de Dezembro, a providência de **Injunção** destina-se a conferir força executiva a um requerimento que tenha por objecto o cumprimento efectivo de obrigações pecuniárias que resultem de um contrato celebrado entre as partes e cujo valor não exceda 250 000\$00 (metade do valor da actual alçada dos Tribunais de 1ª Instância).

Observados estes pressupostos, o interessado, que para o efeito poderá utilizar o formulário aprovado pelo Despacho 64/93, de 14 de Dezembro, publicado no *Diário da República*, II Série, de 27 de Dezembro, deverá apresentar o requerimento da providência na Secretaria do Tribunal competente para a acção declarativa de condenação com o mesmo objecto.

O requerimento deverá conter expressamente:

- A exposição dos factos que fundamentam a pretensão.
- A pretensão solicitada.
- A indicação do nome e domicílio dos requeridos e testemunhas.

Deverão ainda ser juntos os documentos comprovativos do direito de crédito, se os houver.

No requerimento da providência da injunção deverá ainda ser aposta uma estampilha, aprovada pela Portaria nº 4/94, de 3 de Janeiro, correspondente ao pagamento da taxa de justiça.

O valor da estampilha será de 5000\$00 se o montante da obrigação não cumprida for igual ou inferior a 100 000\$00, ou de 7500\$00, se for superior.

Ao receber o requerimento, o Secretário Judicial competente, se não verificar causas para a sua recusa, notificará o requerido, por carta registada com aviso de recepção, fazendo acompanhar a notificação por:

- Cópia da pretensão e dos documentos juntos.
- Indicação do objecto do pedido e demais elementos úteis à compreensão do mesmo.
- Referência ao último dia do prazo para oposição.

Enviada a notificação, poderá verificar-se uma das seguintes situações:

- O requerido, devidamente notificado, não se opõe ou desiste da oposição no prazo de sete dias.
- Frustra-se a notificação por via postal.
- O requerido, devidamente notificado, opõe-se no prazo de sete dias.

Se o requerido não se opuser ou desistir expressamente da oposição, o Secretário Judicial aporá no requerimento a fórmula legalmente estabelecida "Execute-se". A oposição desta fórmula transformará o simples requerimento num título executivo com a possibilidade daí decorrente de recorrer imediatamente à **acção executiva sob a forma sumária** como meio de realização coerciva de um direito de crédito.

Uma vez munido do requerimento de injunção com a fórmula "Execute-se", o credor estará, portanto, em condições de propor a referida acção executiva sob a forma sumária, solicitando a citação do devedor para, no prazo de 5 dias, pagar ou nomear bens à penhora prosseguindo-se a subsequente tramitação legalmente prevista.

Se a notificação postal se frustrar ou o requerido se opuser à providência de injunção, o Secretário Judicial apresentará os autos à distribuição que correrá nos termos da **acção declarativa sob a forma sumaríssima**.

Nestes termos, os autos são conclusos ao juiz que, se verificar estarem reunidos os demais pressupostos processuais, designará desde logo dia para julgamento observando-se o disposto no Código de Processo Civil quanto à matéria.

Exposto o regime da providência da injunção e a sua principal vantagem consubstanciada na acrescida celeridade processual na recuperação contenciosa de créditos até 250 000\$00, fica a dúvida de saber se a sua implementação não se debaterá com a morosidade que actualmente caracteriza o sistema judicial português.

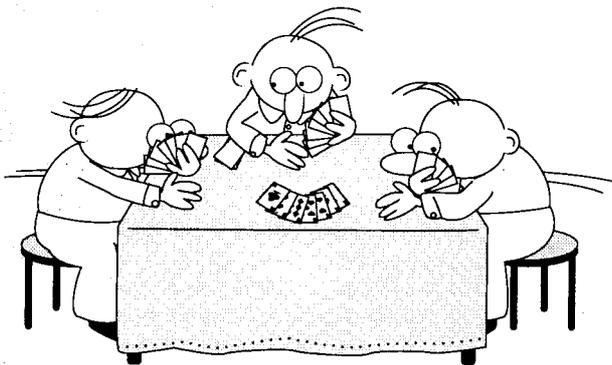
*Jurista; Post-Licenciado em Estudos Europeus.



aspirinas da alma

BRIDGE: UM JOGO INTELIGENTE

O Bridge é um jogo que apela à memória, à atenção perspicaz e ao raciocínio rápido e vivo. Ora, que mais se pode desejar para preencher os tempos livres do que uma actividade para descansar e que, ao mesmo tempo, mantém os nossos neurónios a trabalhar?



ACESSÍVEL E ANIMADO JOGO DE CARTAS

O Bridge é uma óptima ideia para a ocupação dos nossos tempos livres. E porquê?

Primeiro, porque sendo um jogo de cartas, é perfeitamente acessível ao mais comum dos mortais. Mas não pensem que é um jogo simples. Bem pelo contrário. A sua essência é complexa. Nem sequer o pensem como algo aborrecido, apesar de algumas irónicas má-línguas, como o escritor americano Herold, defendem acirradamente a abolição do

Bridge. "Vamos encontrar uma maneira mais agradável de nos entristecermos juntos!", costumava dizer. Palavrosos exageros, pois claro!...

O Bridge, disso podem ter a certeza, é jogo de grande e boa animação. As tradicionais cinquenta e duas cartas

do baralho possibilitam infinitas combinações e variantes e os seus tradicionais amantes orgulham-se de nunca, em vez alguma, um jogo se repetir.

Aborrecimento é, portanto, algo que não consta.

Vejamos então o que realmente está presente e é necessário para um bom jogo de Bridge.

Os requisitos "em jogo"

Em primeiro lugar, é de salientar a necessária e indispensável amizade extrajogo e sincronização entre os parceiros (fundamental para um bom funcionamento da equipa). O bom

jogador de Bridge é aquele que consegue descobrir e, ao mesmo tempo, baralhar o raciocínio do adversário. O entendimento existente entre os dois elementos da mesma equipa e a qualidade técnica do próprio jogador são fundamentais pois, como se costuma dizer, "quem joga Bridge mal, faz sofrer o seu parceiro, quem joga muito mal faz sofrer toda a gente".

Como você, bem intencionado como é, não vai querer fazer sofrer toda a gente, é fundamental começar já a treinar a sua memória e o seu cálculo de probabilidades.

É bom relembrar que os jogadores desta modalidade são conhecidos por decorar todas as cartas já saídas para a mesa. Coisa pouca para gestores, pois então, mais que habituados a cálculos e contra cálculos.

Outro aspecto importante a não esquecer é nunca dar a entender, aos adversários, o jogo que se tem entre mãos. Alguns jogos mais difíceis levaram George Kaufmann, humorista americano, a responder para um adversário que pediu licença para ir à casa de banho: "Pela primeira vez esta noite eu irei saber o que você tem na mão." Enfim, brejeiras conversas de jogadores de elevado calibre...

Sorte ou perícia?

Em termos históricos, o antepassado mais conhecido do jogo é o Whist ou Whisk, surgido em Inglaterra. O Bridge formou-se, assim, da constante evolução técnica, com contínuas alterações regulamentares, sempre

no sentido dos factores de sorte e azar assumirem um menor peso no jogo. Actualmente o Bridge afastou-se do estigma de "jogo de sorte" para se tornar numa actividade bastante valorizada, por exemplo, a nível universitário. A ginástica intelectual requerida pelo jogo assim o justifica. Ora que melhor pode querer um gestor para preencher os seus tempos livres que descansar com uma actividade que, ao mesmo tempo, mantém os seus neurónios a trabalhar?

REGRAS E TERMINOLOGIA DE BRIDGE

Resumamos, então, as características principais deste aliciante bálamo para stressada alma: O Bridge é jogado com parceiros e consiste, inicialmente, num **contrato**: no leilão cada par propõe-se fazer um determinado número de vazas. Como cada par tem de realizar um mínimo de seis vazas, as propostas apresentadas são obrigatoriamente superiores a este número. A pontuação será de acordo com o número de vazas feitas e o tipo de naipes.

Os quatro naipes têm diferentes valores no jogo. Espadas e copas são considerados os naipes ricos. Ouros e paus, naipes pobres. As vazas mais valiosas são as realizadas sem trunfos.

Na primeira fase do jogo, o leilão, os pares comunicam para decidirem em conjunto o número de vazas a propor. Cada jogador expressa, à sua vez, por voz ou por cartão (nas competições formais) o número de vazas que propõe. A segunda fase do jogo é a fase do **carteio**, onde finalmente as cartas entram em acção. O objectivo de cada equipa é procurar fazer o número de vazas propostas no leilão, isto é, cumprir o contrato.

Cartões de jogo utilizados:

Dobre – Com este cartão pretende-se dobrar o valor do jogo.

Redobre – É apresentado por um jogador da equipa adversária de quem apresentou o cartão de "dobre". O jogo redobra o valor.

Passe – Cartão verde com a palavra "passe" que significa que um jogador passa a decisão para o jogador seguinte.

A fase de **carteio**, onde as cartas são finalmente apresentadas, começa quando três jogadores apresentam este cartão.

Cabides – Castigos aplicados pelo número de vazas a menos que o par fez, em relação à proposta realizada no leilão.

Informações



COMO PRATICAR BRIDGE EM PORTUGAL

A Federação Portuguesa de Bridge foi fundada em 1961 e teve já à sua frente nomes famosos como Francisco Sousa Tavares. A Federação organiza, a nível regional e nacional, provas em todas as disciplinas de pares e de equipas, *open*, senhoras, mistos, etc.

Não há, portanto, desculpas. Todos podem praticar.

Em Portugal existem cerca de 900 praticantes, organizados por comissões regionais – Norte, Centro,

Grande Lisboa, Centro Sul, Algarve, Açores e Madeira.

Se estiver interessado em cursos de iniciação ou outras informações, dirija-se à comissão regional mais próxima.

Para facilitar o seu trabalho, aqui ficam as moradas e os contactos de cada comissão regional:

PORTO

Clube de Bridge do Porto
Rua Sá da Bandeira, 819 – 7.^o
4000 PORTO
Telefone: 02-2005538

COIMBRA

Clube de Tiro e Sport
Cruz de Celas – 3000 COIMBRA
Telefone: 039-22694

LISBOA

Centro de Bridge de Lisboa
Av. António Augusto de Aguiar,
163 – 4.^o Esq. – 1000 LISBOA
Telefone: 01-3877751

ESTORIL

Clube de Ténis do Estoril
Av. Conde de Barcelona
2765 ESTORIL
Telefone: 01-4662770/71

SETÚBAL

Clube Setubalense
Av. Luísa Todi, 99 – 2900 SETÚBAL
Telefone: 065-522329

ALGARVE

Centro de Bridge de Lagos
Apartado 368 – 8600 LAGOS

AÇORES

Centro de Bridge de S. Miguel
Rua Eng.^o José Cordeiro, 97
9500 PONTA DELGADA
Telefone: 096-35052

MADEIRA

Clube Sport da Madeira
Av. de Zarco, 22
Apartado 155 – 9002 FUNCHAL
Telefone: 091-231119

GONÇALO TAVARES, Docente na Faculdade de Motricidade Humana.



A POPULAÇÃO EUROPEIA

Após a adesão de Portugal e Espanha, em 1986, a Comunidade Europeia passou a ser constituída por doze Estados membros e 324 milhões de cidadãos.

Na origem da Comunidade está o Tratado de Roma, assinado em 25 de Março de 1957, que fez nascer a Comunidade Europeia, a partir de seis países fundadores – Bélgica, República Federal da Alemanha, França, Itália, Luxemburgo e Países Baixos – aos quais se juntaram, em 1973, a Dinamarca, a Irlanda e o Reino Unido e, em 1981, a Grécia.

O Acto Único, assinado em Fevereiro de 1986, altera e completa este tratado, e dele procede, nomeadamente, a concretização do Mercado Único Europeu – uma Europa sem fronteiras –, a partir de 1 de Janeiro de 1993.

Entretanto, em Dezembro de 1991, através do chamado Acordo de Maastricht, foi concluído o Tratado da União Europeia, que marca a realização de mais uma importante etapa no aprofundamento da integração política e económica da Europa. Este tratado compreende, nomeadamente, a constituição de uma cidadania europeia, isto é, a edificação de uma Europa dos cidadãos: será cidadão da União Euro-

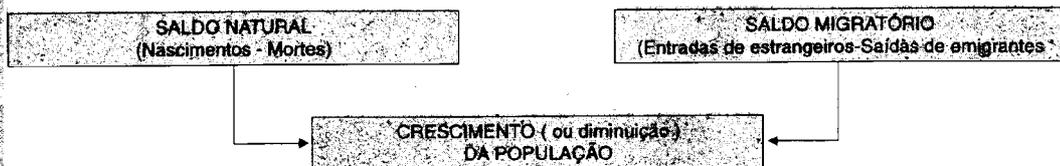
peia toda a pessoa que tenha a nacionalidade de um dos seus Estados membros.

Esta circunstância confere, em nosso entender, particular actualidade à divulgação, ainda que sob uma forma condensada, de informações básicas sobre a população europeia, em particular numa ocasião em que mais três países – Suécia, Finlândia e Áustria – acabam de ver concretizada a sua adesão. O universo em apreciação neste trabalho é, contudo, ainda o da "Europa dos Doze", já que "Europa a Quinze" é, de facto, coisa muito recente.

A PARTE DA COMUNIDADE EUROPEIA NA POPULAÇÃO MUNDIAL: EM CONSTANTE DIMINUIÇÃO

Dois factores estão na origem do crescimento (ou diminuição) da população de um país: o **saldo natural** (nascimentos menos mortes) e o **saldo migratório** (entrada de estrangeiros menos saída de emigrantes).

Fig. 1



A taxa de crescimento natural da Comunidade é hoje uma das mais fracas do mundo. Durante os últimos três decénios sofreu uma queda considerável, passando de 7,7 por mil habitantes em 1960, a 1,7 em 1989.

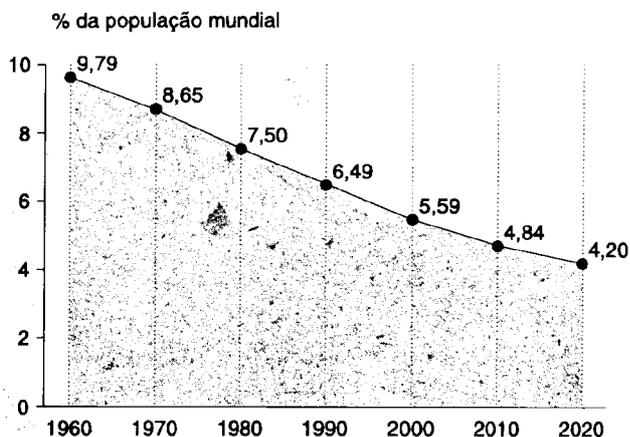


Gráfico 1

A população dos doze países que constituem a Comunidade Europeia representa uma parte cada vez menor da população mundial. Em 1960, um habitante do planeta em cada dez era europeu. Em 1991, ou seja, trinta anos mais tarde, os 345 milhões de pessoas recenseadas na CE representam apenas 6,5 por cento da população do globo. As projecções indicam que esse declínio vai prosseguir: no ano 2000, os actuais membros da Europa dos Doze representarão apenas 4,2 por cento da população mundial. Esta diminuição constante traduz um fraco dinamismo demográfico da Comunidade: a população da totalidade dos Estados membros, que aumentava 2 milhões de pessoas por ano nos anos 60, aumentou apenas 1 milhão nos anos 80. Nos próximos 10 a 20 anos, o crescimento será provavelmente ainda mais fraco, existindo mesmo o risco de ser nulo.

A QUEDA DA FECUNDIDADE NA EUROPA

O modesto crescimento da população comunitária resulta, essencialmente, de uma queda da fecundidade (a taxa de fecundidade corresponde ao número médio de filhos por mulher em idade de procriar). Iniciado em 1965, o fenómeno acentuou-se até meados dos anos 80. Desde essa data, a média estabilizou-se em torno de 1,6 filhos por mulher, para a totalidade da CE.

- A baixa da fecundidade afectou todos os Estados membros, tal como outros países industrializados. Entre os Doze, apenas a Irlanda ainda atinge o limiar de 2,1 filhos por mulher, necessário à renovação das gerações...
- São os países da Europa do Sul – Itália, Espanha, Portugal e Grécia – que ostentam os mais baixos índices de fecundidade. A diminuição da natalidade nesses países começou mais tarde que nos outros, mas foi particularmente rápida e intensa (a baixa ainda continua actualmente, mas o seu ritmo começa a diminuir).
- Em compensação, a Bélgica, os Países Baixos e, sobre-

tudo, a Dinamarca e o Luxemburgo, registam, há alguns anos, uma certa retoma da sua fecundidade.

- As taxas de fecundidade da Alemanha (ex-RFA), da França e do Reino Unido conhecem, por sua vez, uma estagnação desde os finais dos anos 80.

ESPERANÇA DE VIDA: ENTRE AS MAIS ELEVADAS DO MUNDO

Um Considerável Recuo da Mortalidade Infantil

A taxa de mortalidade infantil é um dos indicadores mais significativos do nível de desenvolvimento económico e social de um país. Na Comunidade Europeia, a proporção de crianças mortas antes do primeiro aniversário baixou consideravelmente durante os últimos trinta anos. Hoje, a CE apresenta uma das taxas de mortalidade infantil mais baixas do mundo.

- Em 1960, de cada 1000 recém-nascidos, 34,8 morriam antes de completarem um ano. Trinta anos mais tarde, em 1989, apenas 8,1 mortes por mil eram registadas, ou seja, 4 vezes menos! Os progressos ainda foram mais espectaculares nos Estados membros onde essa taxa era inicialmente mais desfavorável. Assim, em Portugal a taxa de mortalidade infantil reduziu 85 por cento; Espanha e Itália conheceram uma baixa de 80 por cento.

Um Alongamento Contínuo da Esperança de Vida

A queda da mortalidade infantil na Comunidade Europeia contribuiu para o prolongamento da esperança de vida ao nascer.

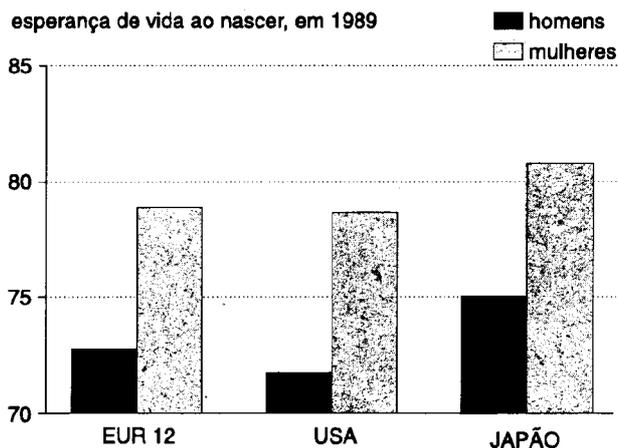


Gráfico 2

Em 1989, a esperança de vida atingia 72,8 anos para os homens e 79,2 anos para as mulheres. Estes números ultrapassam os registados nos Estados Unidos, mas permanecem, no entanto, inferiores aos do Japão.

No interior da CE os ganhos mais importantes na esperança de vida foram obtidos por Portugal: 9,7 anos para os homens e 11 anos para as mulheres. Na Dinamarca, onde a situação inicial era bem mais favorável, o ganho foi de 1,6 anos para os homens e 3,3 anos para as mulheres.

O ENVELHECIMENTO DA POPULAÇÃO EUROPEIA

A baixa fecundidade da Comunidade Europeia, assim como o prolongamento da esperança de vida, conjugaram-se para modificar profundamente a pirâmide etária da CE.

- No interior da Comunidade, a Irlanda distingue-se pela juventude da sua população: em 1990, os jovens com menos de 20 anos representam 37 por cento.
- É ainda na Irlanda que se encontra a mais fraca proporção de pessoas "idosas" (15,1 por cento). Inversamente, a percentagem mais elevada de pessoas das terceira e quarta idades encontra-se no Reino Unido (20,7 por cento).

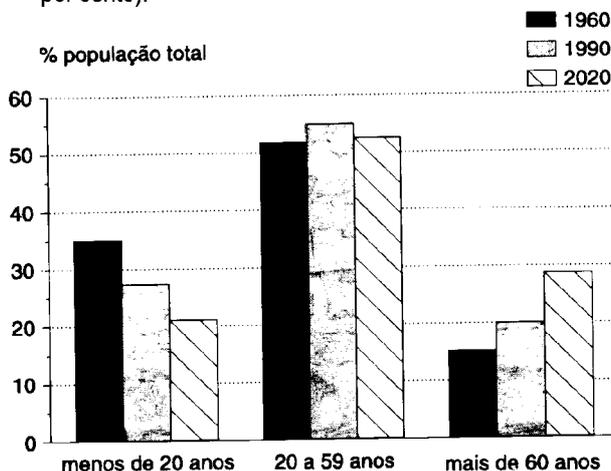


Gráfico 3

Em 1960, quase um europeu em cada três tinha menos de 20 anos. Trinta anos mais tarde, a proporção é de apenas um para quatro (25,5 por cento, contra 26,6 para o Japão e 28,4 para os Estados Unidos).

Paralelamente a esta diminuição relativa das camadas mais jovens, as pessoas com mais de 60 anos tiveram a sua parte aumentada. Elas representam hoje quase um quinto da população dos Doze (19,6 por cento em 1990). Quanto às pessoas de mais de 80 anos, a percentagem mais que dobrou entre 1960 e 1990, passando de 1,6 por cento para 3,4 por cento da população comunitária.

SALDO MIGRATÓRIO: A POPULAÇÃO IMIGRANTE DA CE É UMA POPULAÇÃO RELATIVAMENTE JOVEM

O envelhecimento demográfico atinge todos os Estados membros. Ele pode, no entanto, ser travado pela vinda de estrangeiros provenientes de países extracomunitários: a população imigrante da CE é uma população relativamente jovem.

- Em 1989, os imigrantes provenientes de países não mem-

bro da CE representavam 2,5 por cento da população dos Doze (ou seja, 8,2 milhões de pessoas num total de 325 milhões de habitantes). Mais de 80 por cento de entre eles residia em três Estados membros: República Federal da Alemanha (5,7 por cento da população total do país), França (3,8 por cento) e Reino Unido (1,8 por cento).

- 45 por cento dos imigrantes extracomunitários são provenientes de países europeus (mais de metade eram de nacionalidade turca). Os estrangeiros originários do Magreb (Argélia, Marrocos e Tunísia) representavam, por sua vez, 23 por cento da população estrangeira na CE.

PERSPECTIVAS PARA O ANO 2000

Fenómeno social dos mais importantes deste final de século, o envelhecimento demográfico deve prosseguir. As previsões mostram que no ano 2000 as pessoas com mais de 60 anos serão mais numerosas que os jovens com menos de 20 anos: 26,7 por cento contra 20,4 por cento. A "bomba ao retardador" demográfica aparece como fonte de inúmeras dificuldades para o futuro. Particularmente a redução da proporção da população activa no total da população certamente originará sérios problemas de financiamento das pensões de reforma e de equilíbrio dos orçamentos das protecções sociais.

SÍNTESE – A POPULAÇÃO EUROPEIA

- A população europeia está em declínio relativo: representa uma parte cada vez menor da população mundial;
- Taxa de crescimento: uma das mais baixas do mundo;
- Fecundidade: continua a decrescer, embora nos últimos anos a um ritmo mais reduzido;
- A queda da fecundidade afecta todos os países: apenas a Irlanda ainda atinge o limiar de 2,1 filhos por mulher, necessário à renovação das gerações;
- Esperança de vida: uma das mais elevadas do mundo (72,8 anos para os homens e 79,2 para as mulheres);
- (+) Esperança de vida (-) Fecundidade (=) Envelhecimento demográfico
- Perspectivas: o envelhecimento demográfico deve prosseguir. No ano 2000 as pessoas com mais de 60 anos serão mais numerosas que os jovens com menos de 20.

Baseado no dossier «Europa em Números», elaborado no âmbito do programa ODICEES – Organização do Diálogo dos Engenheiros e Quadros para a Expressão da Europa Sindical.

Orientado para o estudo das consequências sociais das novas tecnologias e da modernização, o programa ODICEES decorreu durante três anos (1990/93), associou organizações sindicais de quatro países da Comunidade – entre os quais Portugal, através do Sindicato dos Engenheiros, SERS-UGT, tendo beneficiado do apoio da Direcção-Geral do Emprego, dos Assuntos Sociais e da Educação da Comissão das Comunidades Europeias, através do COMETT.

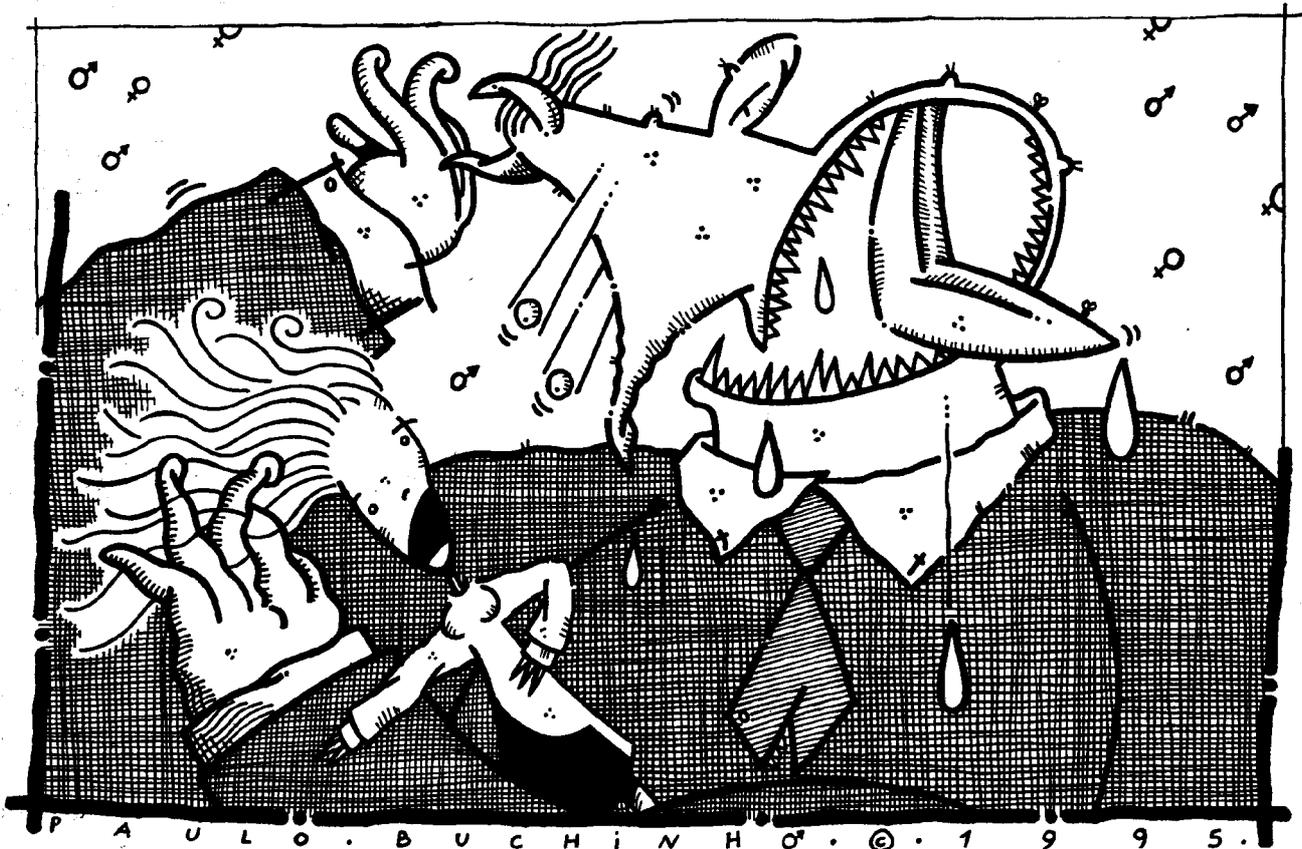
Ao representante português, Sr. Eng.º Luís F. Santos Moreira, a Dirigir agradece a disponibilização dos dados publicados nesta rubrica.

J. M. MARQUES APOLINÁRIO, Economista



por falar em...

... ASSÉDIO SEXUAL NO LOCAL DE TRABALHO





Quando lá fora, o filme *Disclosure* ⁽¹⁾ é sucesso de bilheteira – porque na versão de Levinson assédio sexual no local de trabalho quer dizer livrai-vos homens, de cair em tentação – por cá, o melhor título para o filme dos casos portugueses ainda é este: Perdoai homens, se vos fiz cair em tentação...

Assediar é, grosso modo, impor a alguém um comportamento, mais do que uma vez, muitas vezes, vezes sem conta, que vai contra a sua vontade. Mas quando ao assédio se junta o sexual e o local de trabalho, o autor/assediador é um homem e a vítima/assediada é uma mulher, é que a porca já torce o rabo... e a tendência da maioria é para a esvaziar do seu significado abusivo. Desdramatiza-se a coisa, pondo em dúvida que o comportamento do homem vá contra a natura da mulher. Sobre o comportamento deles e delas, o senso comum (masculino e feminino) parece ter poucas dúvidas: os traços de virilidade são característicos dos primeiros, é portanto natural que "eles desejem". Os traços característicos das mulheres são os de atracção física, é portanto natural que "elas provoquem desejos". E assim, quando toca à atribuição das culpas, facilmente se desresponsabiliza o autor com um só argumento: o da intencionalidade do comportamento da vítima. E para sustentar a tese, evoca-se aquela velha lei da Natureza segundo a qual as mulheres atraem os homens e estes, desde Adão, não conseguem resistir à tentação. Por isso, quando se fala em situações de assédio sexual no local de trabalho, logo temos as vítimas, por vergonha, a desculparem-se, a achar que o que se passou não foi mais do que uma "fatalidade" e, como é próprio do destino, "ninguém está livre delas"; as que foram "poupadas" a achar que foi intencional, "se aconteceu foi porque não souberam fazer-se respeitar" e os homens a achar que foi "pura sedução" e que quem não quer cair em "atração fatal" pode sempre dizer que "não". Coisa que, diga-se, as mulheres portuguesas fazem muito pouco.

Quem cala consente

"...Reena Weeks trabalhou durante dois meses na filial de São Francisco da firma Baker & McKenzie, sediada em Chicago. E logo denunciou um dos sócios da empresa, Martin Greenstein, de 49 anos, que a assediava sexualmente. A direcção dos escritórios não deu crédito às suas queixas, mesmo sabendo que outras empregadas já haviam acusado Greenstein de tal tipo de comportamento. Face à indiferença, Reena voltou-se para os tribunais. Resultado: uma compensação de 7,1 milhões de dólares. Deste montante, 6,9 milhões de dólares (1,1 milhões de contos) serão pagos pela Baker & McKenzie (...). O assediador, Greenstein, vai desembolsar 225 mil dólares (36 mil contos)".

Expresso, Viva, 10 de Setembro de 1994, pág. 2

Na terra do Tio Sam há disto aos pontapés... E se por lá se peca muitas vezes por excesso (*sexual harassment* é hoje quase mais sinónimo de "caça às bruxas" do que de outra coisa) por cá, é sempre por defeito. Não só na história não reza a única condenação em tribunal por histórias destas, como a maioria das mulheres (já assediadas ou ainda não), acha que o melhor comportamento a adoptar, sobretudo nos incidentes em que não há contacto físico entre o par, é dissimular, fazer de conta que não se nota. Se esta passividade para as mulheres quer dizer: "Se ignoro o incidente, banalizo-o; se o banalizo, não dou o mote para tardes de má língua", para os homens quer dizer: anuência. E se para as primeiras investidas há "luz verde", logo o caminho está aberto para maiores "avanços".

Os comportamentos de assédio

Mas o que é que afinal pode ser considerado um comportamento de assédio? As "sistematizações" para uso corrente falam em tudo o que seja gracejo ou comentário ordinário, olhar lascivo do tipo "despir com os olhos", convite



com "segundas intenções", tocar, apalpar, agarrar ou beijar. E se o gracejo tiver graça? E se o convite for bem-intencionado? E se os olhares forem do tipo "olhinhos" de apaixonado? Continua-se ou não no domínio da interacção sexualizada? Continuam ou não os comportamentos a ter uma conotação sexual? Continua-se no terreno do amoral ou no da falsa moral? Provavelmente nas areias, umas vezes mais movediças do que outras, da subjectividade, tanto mais quando a maioria das mulheres faz depender esta avaliação, do quando é ou não é assédio, do estatuto e da relação interpessoal que mantém com o assediador.

As vítimas e os autores

As vítimas são sobretudo as mulheres mais "disponíveis", as sós: solteiras, divorciadas ou separadas, e as mais "vulneráveis": as tão jovens que ainda possam estar na "idade da inocência", as recém-chegadas ao trabalho ou as que têm uma situação económica precária.

Os colegas de trabalho, apesar de não aparecerem associados, como acontece com os "chefes", aos comportamentos mais graves, acabam por ser os autores mais frequentes dos vários tipos de assédio sexual. E se as mulheres não perdoam um abuso de poder, porque não aceitam que a dimensão sexual possa estar subjacente a uma relação de trabalho hierarquizada, aceitam regra geral que esta mesma dimensão possa estar subjacente a uma relação de trabalho "entre iguais" e, por isso, nem sequer precisam das flores para perdoarem aos seus "pares" todos os abusos de confiança...

Toda a ambiguidade entre aquilo que é proibido e aquilo que pode ser tacitamente permitido a uns e a outros, entre aquilo que é um comportamento óbvio, ou obtuso, de assédio sexual, radica com certeza no facto de não existir na lei um enquadramento para a figura da conduta assediadora, nem uma tipificação dos comportamentos que se podem identificar como de assédio sexual.

E mesmo quando esperar pode desesperar, resta esperar pelo novo Código Penal que, tanto quanto se sabe, passará a integrar a figura da coacção sexual na matriz dos crimes sexuais.

(1) Em exibição em Portugal com o título *Revelação*.

TERESA TEIXEIRA LOPO, Socióloga; Responsável de Formação no CIDEAC

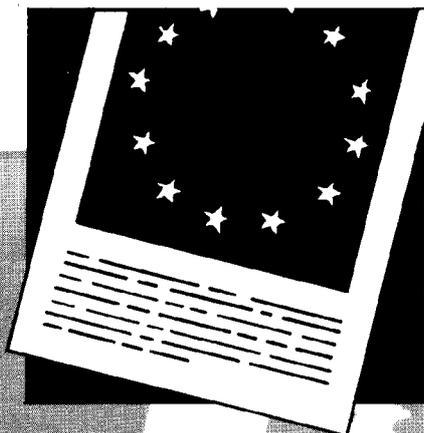
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

AMÂNCIO, Lúcia, "Assédio Sexual no Local de Trabalho – «Crime» ou «Castigo»?" *Organizações e Trabalho*, 5/6, Dez. 1991, pp. 75-88

AMÂNCIO, Lúcia LIMA, Maria Luísa *Assédio Sexual no Mercado de Trabalho*, Lisboa, CITE, 1992

PINHEIRO, Paula Moura, "O Silêncio dos Inocentes", *Marie Claire*, nº 75, Jan. 95, pp. 26-30

TEIXEIRA, Pedro, "O Assédio e o Poder", *Sábado*, 22 a 28 de Maio, 1992, p. 15



APOIO À MADEIRA E AOS AÇORES

O Parlamento Europeu aprovou um regulamento que alarga a lista dos produtos industriais isentos de direitos aduaneiros que a Madeira e os Açores podem importar, no âmbito do programa POSEIMA, até ao ano 2000. A proposta agora aprovada visa facilitar a importação de bens de equipamento indispensáveis para o desenvolvimento da vertente industrial das zonas francas da Madeira e dos Açores, consideradas fundamentais para o desenvolvimento da economia daquelas regiões ultraperiféricas da União Europeia e, conseqüentemente, para a criação de novos postos de trabalho. Esta medida, que corresponde a uma solicitação das autoridades portuguesas, implicará cerca de 1 milhão e cem mil ecus, que assumirá certamente relevância na economia das duas Regiões Autónomas que, para além do esforço de recuperação do atraso económico, têm ainda de fazer face às dificuldades suplementares derivadas da sua situação ultraperiférica.

RESIDER II PROMOVE RECONVERSÃO DA REGIÃO DE SETÚBAL

O programa comunitário RESIDER II, destinado a promover e acelerar a reconversão económica da região de Setúbal, já foi aprovado pela Comissão Europeia. O investimento previsto para o programa, no período de 1994/1997, ascende a 2 milhões de contos e o FEDER – Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional – participará com cerca de 1,4 milhões de contos. O RESIDER II prevê, entre outras medidas, a construção de infra-estruturas de apoio complementar ao Parque Industrial do Seixal, iniciadas com o programa anterior, e o apoio à instalação de pequenas e micro-empresas na zona de intervenção, dando prioridade àquelas que empregarem mão-de-obra libertada pela reconversão da indústria siderúrgica.

II QUADRO COMUNITÁRIO DE APOIO VIABILIZA INVESTIMENTOS NA REGIÃO CENTRO

Os cerca de 39 milhões de contos que a Região Centro recebeu através do FEDER e do Fundo de Coesão em 1994, alguns dos quais transitados do anterior Quadro Comunitário de Apoio, para apoiar 486 projectos aprovados, viabilizam investimentos no montante de 72 milhões de contos. Deste total, e no âmbito do FEDER, 30 milhões foram investidos nos sectores do comércio, energia, saúde e turismo,

enquanto no quadro do Fundo de Coesão, dos cinco projectos aprovados, 5,6 milhões de contos destinaram-se ao sector dos transportes (modernização da Linha da Beira Alta e IP3), e cerca de 1 milhão de contos foram investidos no domínio do ambiente.

SCHENGEN PODERÁ ENTRAR EM VIGOR A 26 DE MARÇO

O Acordo de Schengen, subscrito por nove dos actuais quinze Estados membros da União Europeia (França, Alemanha, Bélgica, Holanda, Luxemburgo, Itália, Grécia, Portugal e Espanha) poderá entrar em vigor a 26 de Março do corrente ano. No entanto, será concedido um período transitório de três meses a partir dessa data, durante o qual cada país poderá, individualmente, decidir sobre a abertura imediata ou gradual das suas fronteiras. Depois de 26 de Março de 1995 não haverá mais controlos nas fronteiras internas terrestres, marítimas e aeroportuárias de cada país, segundo o que está previsto no acordo, que estabelece a livre circulação de pessoas. Nessa altura, estará pronto a entrar em funções o Sistema de Informação de Schengen, cuja sede será instalada em Estrasburgo, e permitirá às autoridades dos países subscritores aceder a informações relativas à identificação de pessoas ou objectos procurados.

Nuno de Oliveira Pinto – Docente Universitário; Gestor; Consultor de empresas.

Sabia que

... O CÓDIGO DE BARRAS É UM ALIADO DO CONSUMIDOR?

Para o consumidor dos anos 90, o código de barras inscrito nos produtos tornou-se um facto natural. Apesar disso, sobre a sua utilidade e vantagens quotidianas, a grande maioria do público nem sequer se questiona. Alguns olham essas "risquinhas" com alguma desconfiança e não poucos tentam, frequentemente sem sucesso, ler o significado desses códigos. Mas, afinal, o que são, para que servem e que vantagens apresentam?

Surgido nos EUA na década de 70, o código de barras é, essencialmente, um potente instrumento de gestão. O código de barras nada mais é que a simbolização de um código numérico, entendível e utilizável pelos sistemas informáticos de toda a cadeia de negócios a nível mundial, em barras "legíveis" pelos equipamentos de leitura óptica.

A sua função é permitir a identificação inequívoca de cada produto, através de 13 dígitos. Os primeiros três dígitos identificam o país onde foi produzido - a Portugal, por exemplo, cabe o "506" - e os quatro seguintes, a empresa fabricante ou distribuidora. A próxima sequência de 5 dígitos identifica o produto. O último algarismo serve para controlo. Para produtos de dimensões reduzidas, cuja superfície não comporta o código de 13 dígitos, existe uma versão "curta" de 8 algarismos.

Com base no código de barras, uma série de modernas filosofias e instrumentos de gestão ficam ao alcance das empresas, tornando mais simples, rápidos e eficazes os sistemas organizacionais e permitindo aumentos de produtividade substanciais e poupanças muito significativas, num conjunto de vantagens que, parcialmente, se transferem para o consumidor final, através da melhoria da qualidade dos serviços e da redução dos preços unitários de venda.

Imagine-se um produtor de conservas que, com base num contrato anual, passa a fornecer um supermercado com toda a sua gama de produtos - com, por exemplo, uma variedade de 60 produtos diferentes. Através do código de barras, no momento de início do contrato de fornecimento, os dados introduzidos no sistema informático do produtor são transferidos para o do comprador, onde são confirmados. A partir daí, todas as encomendas, guias de entrega, facturação e ordens de pagamento, processam-se automaticamente. No supermercado, a marcação dos preços é feita uma única vez, a nível informático, e a partir dos dados fornecidos pelos sistemas de leitura óptica das caixas, a gestão de stocks decorre, também, automaticamente.

Antes, no interior das organizações, cada uma das operações obrigava à intervenção humana, num demorado, dispendioso e muitas vezes ineficaz processo, sujeito a erros e enganos. Tanto para preencher todos os documentos - notas de encomenda, guias de entrega, facturas, ordens de pagamento, etc. - como para marcar os preços em cada unidade de produto, bem como, nas caixas de pagamento, para registar cada um dos produtos, etc.

Se os 60 produtos obrigassem a uma entrega semanal, ao longo de um ano, isso significava a multiplicação de cada operação por 52, ou seja, 3120 notas de encomenda, outras tantas facturas e igual número de guias de remessa, etc., formando um enorme conjunto de despesas que recaíam, inevitavelmente, sobre os consumidores finais.

Agora, com recurso aos códigos de barras, às aplicações informáticas de gestão e sistemas de telecomunicações, nada disto acontece. E "no poupar é que está o ganho".

Para todos!

In: Informação
MC Camé Imagem (INFOPLAN)

1100445892

classificados —



A+A95



Düsseldorf 7.-10.11.1995



Portugal

A ASSOCIAÇÃO INTERNACIONAL DE ESTUDANTES DE AGRICULTURA

Vai realizar um SIMPÓSIO subordinado ao tema:

"A agricultura portuguesa num contexto de mudança e o papel da informação neste processo de transformação."

A 24 e 25 de Maio de 1995
No Pavilhão de Exposições da Tapada da Ajuda, em Lisboa
Para mais informações:

IAAS - ISA - Tapada da Ajuda
1399 LISBOA CODEX
Telefone: 01-3649839
Fax: 01-3635031

PROTECÇÃO NO TRABALHO E MEDICINA OCUPACIONAL

Proteger as pessoas no mundo do trabalho é uma responsabilidade que diz respeito a todos nós.

Mantermo-nos ao ritmo das últimas evoluções e descobertas ao nível da protecção no trabalho significa adquirir, tanto quanto possível, informação extensiva e pormenorizada.

A A+A95, combinando uma feira profissional, um congresso e o especial "ponto de encontro segurança", constitui uma oportunidade de se aceder a uma informação rigorosa e exaustiva sobre os perigos possíveis no local de trabalho, a soluções tecnológicas e a orientações para a sua implementação na prática industrial.

Para mais informações:

Walter & Cia., Lda
Largo de Andaluz, 15 - 3º Dtº p. 4
1000 LISBOA
Telefone: 01-3556254
Fax: 01-3539311

2º FESTIVAL EUROPEU DA PRODUÇÃO AUDIOVISUAL SOBRE O TEMA "SAÚDE E SEGURANÇA NOS LOCAIS DE TRABALHO"

O 2º Festival Europeu da Produção Audiovisual sobre o tema "Saúde e segurança nos locais de trabalho", sob a égide da Comissão Europeia, vai realizar-se de 26 a 28 de Junho de 1995, no Palais de la Musique et des Congrès, em Estrasburgo.

Este Festival destina-se a:

- dar a conhecer aos potenciais utilizadores a recente produção europeia e definir, com maior rigor, as respectivas necessidades;
- proporcionar o desenvolvimento de uma produção de qualidade;
- oferecer aos profissionais a oportunidade de confrontarem as suas produções, no âmbito de uma competição;
- fomentar a reflexão e a discussão (conferências-debates) sobre a qualidade, a adequação aos objectivos de prevenção, a adaptação e a circulação dos filmes e o problema dos direitos.

Para mais informações:

INRS
Secretariado do Festival
30, Oliver Noyer - 75014 PARIS
Telefone: 1-40443020

DIRTOR



Recursos Humanos: A gestão, O Jogo, O Gestor

É o resultado do trabalho criterioso de uma equipa de investigação do CIDEC na área dos recursos humanos, tendo como principal objectivo "fornecer aos formadores um instrumento pedagógico inovador" neste domínio.

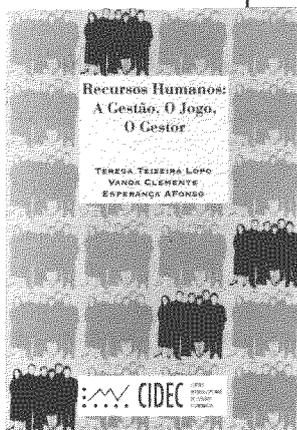
Esta obra é-nos apresentada como um **produto didáctico** que articula o registo escrito com o jogo informático, fornecendo simultaneamente um léxico apurado de conceitos, teorias e técnicas da gestão de recursos humanos e uma aplicação lúdica que coloca os seus utilizadores perante situações-problema nas quais são postos à prova aspectos decisivos da prática de gestão.

Assente no princípio orientador de que a gestão de recursos humanos é "uma função de gestão que se centra nas relações indivíduos/organização, considerando-as a base da eficiência organizacional" (pág. 45) o jogo simula o modo de trabalho das organizações e permite, através da selecção de exemplos alternativos, emprestados às diferentes teorias da gestão, do Taylorismo clássico aos recentes desenvolvimentos das teorias da contingência, construir perfis de gestão.

Os seus destinatários preferenciais são certamente os que trabalham na área das Ciências Sociais e Humanas mas revela-se de grande utilidade para todos os que se interessam pelas relações interpessoais e suas dinâmicas.

A forte preocupação pedagógica que se denota na sua elaboração fará deste **produto didáctico** uma obra de referência na animação de sessões de formação e um útil instrumento de auto-aprendizagem.

Maria Lúcia Novais



FICHA TÉCNICA:

Título: Recursos Humanos: *A Gestão, O Jogo, O Gestor*

Autores: Teresa Teixeira Lopo, Vanda Clemente, Esperança Afonso

Editora: CIDEC – Centro Interdisciplinar de Estudos Económicos.

Edição apoiada pelo Programa Operacional de Formação de Formadores, co-financiada pelo IEFP e pela Comunidade Europeia, através do FSE.

Pedidos: CIDEC

R. Acácio Paiva, 16 - 1º Esq. – 1700 LISBOA



QUALIDADE NO SERVIÇO AO CLIENTE

Este livro destina-se a pessoas que trabalhem ou tencionem vir a trabalhar em serviços que exijam interacção com clientes, tanto no serviço externo como no interno.

O seu conteúdo foi concebido para assegurar que todos os aspectos da relação com o cliente decorram da melhor forma possível.

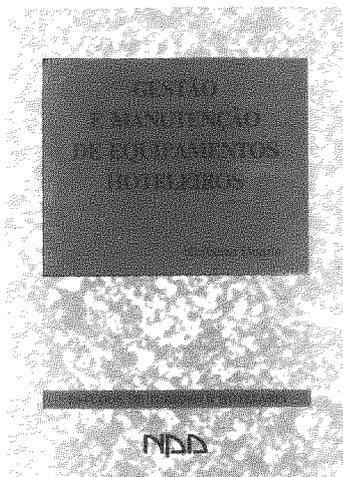
O autor aconselha a sua utilização a empresas empenhadas em dar formação (inicial ou reciclagem) aos seus trabalhadores, na área da qualidade do serviço ao cliente.

Se utilizar este guia notará uma apreciável melhoria do serviço ao cliente.

FICHA TÉCNICA

Título: *Qualidade no Serviço ao Cliente*
Autor: William B. Martin, Ph. D
Editora: Monitor
Colecção: Edições para Profissionais

À VENDA NAS LIVRARIAS



GESTÃO E MANUTENÇÃO DE EQUIPAMENTOS HOTELEIROS

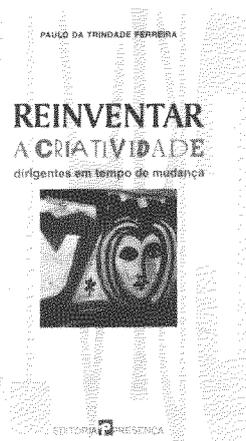
Este livro corresponde a uma actualização de trabalhos anteriormente efectuados para o Instituto Nacional de Formação Turística e para o Instituto do Emprego e Formação Profissional congregando, ainda, outras reflexões e estudos sobre a problemática da gestão da energia.

A *Gestão e Manutenção de Equipamentos Hoteleiros* visa, principalmente, alertar para a importância que o peso da energia ocupa na estrutura de custos das unidades hoteleiras e como, através de uma utilização racional dos equipamentos e da energia, se pode minimizar a factura energética.

FICHA TÉCNICA

Título: *Gestão e Manutenção de Equipamentos Hoteleiros*
Autora: Norberto Duarte
Editora: N.P.A. – Consultores Internacionais, S.A.
Colecção: Estudos de Turismo e Hotelaria

À VENDA NAS LIVRARIAS



REINVENTAR A CRIATIVIDADE

"Hoje as mudanças e inovações, nos mais diversos domínios, são de tal forma aceleradas, profundas, abrangentes e irreversíveis que, por vezes, nos fazem sentir perdidos."

É para ajudar neste e noutros problemas relacionados com o mundo actual, que o autor nos brinda com cerca de 200 páginas, escritas de uma forma simples e apetecível, de reflexões sobre situações por si vividas.

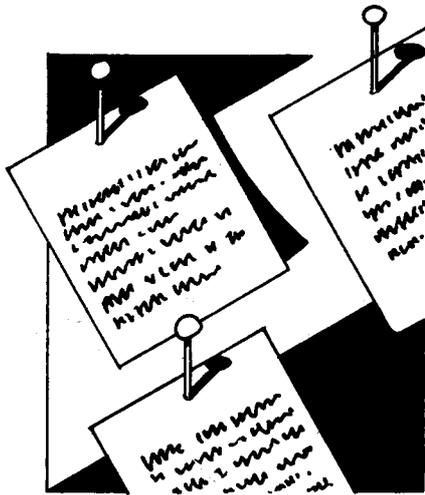
A abordagem dos diferentes temas centra-se numa personagem – a **PES-SOA** – os seus problemas, interrogações, sonhos, incertezas e a sua incontida aspiração a ser diferente.

Aconselhamos a leitura deste livro a todos os que têm como missão dirigir.

FICHA TÉCNICA

Título: *Reinventar a Criatividade*
Autor: Paulo da Trindade Ferreira
Editora: Editorial Presença

À VENDA NAS LIVRARIAS



◆ ◆ ◆ OPTIMISMO PARA 95

O inquérito realizado no final do ano passado pelo Jornal *Público*, a cem empresários portugueses, revela um franco optimismo relativamente a 1995.

Sem posições extremas – ninguém alimenta expectativas "ótimas" ou "péssimas" – só três por cento dos inquiridos reconhecem que as suas perspectivas para 95 são "más".

Um em cada cinco não espera mais do que um ano incaracterístico; quatro em cada cinco mantêm "boas expectativas".

Quais as razões conjunturais que levam os empresários portugueses a encararem de modo tão favorável o ano que agora começa?

Em primeiro lugar, a certeza de que a procura interna e externa vão crescer e que o custo do dinheiro vai baixar.

Quanto às condicionantes que vão influenciar positivamente os negócios, os empresários inquiridos salientam o investimento de modernização e a rede de comercialização e apontam-nos como os factores que mais contribuirão para a expansão dos negócios em 95.

Quanto às condicionantes que terão influência negativa, salientam-se a atitude da concorrência, os prazos de recebimento, a evolução cambial do escudo e o custo das matérias-primas.

As políticas governamentais surgem como condicionante negativa para um em cada 13 inquiridos.

Quanto às principais vantagens que os empresários reconhecem nas suas empresas, para a expansão dos seus negócios em 95, as respostas são muito

concentradas em quatro aspectos: o conhecimento estratégico do negócio e os recursos humanos de que as empresas dispõem, são as principais vantagens apontadas; mais distanciadas, aparecem as vantagens de liderança no mercado e a disponibilidade de capitais próprios.

in: *Público*
Grandes Empresas

◆ ◆ ◆ COOPERAR É PRECISO! REDES DE COOPERAÇÃO EM PORTUGAL

Sabe-se que os Portugueses são considerados individualistas e que têm dificuldade em se organizarem em grupo, à excepção de certas erupções de carácter emocional. Esta característica deve-se a diferentes factores históricos e sociológicos conhecidos.

No campo da economia, é sabido que, a par da necessidade de um comportamento dinâmico próprio que aumente a competitividade, é, talvez paradoxalmente, cada vez mais indispensável a cooperação.

A educação é um dos meios para reorientar o comportamento dos indivíduos relativamente ao grupo. E, no capítulo da melhoria da competitividade das nossas empresas, é necessário dar formação e incentivar o comportamento em grupo e a opção por encontrar parceiros.

A melhoria da qualidade impõe parcerias com os clientes e os colaboradores das empresas e, a montante, relações abertas com os fornecedores. Os espaços de concorrência, cada vez mais alar-

gados e exigentes, obrigam a seguir a máxima de que "a união faz a força".

Vejamos, no entanto, como se passa entre nós:

O programa de redes de cooperação de PME, integrado na medida B do PEDIP I, tinha em vista conceder apoios a PME (entre 10 e 100 trabalhadores) dos sectores industriais, podendo-se juntar, em complemento, empresas de outros sectores.

A cooperação entre PME pretendeu, em Portugal, seguir os caminhos de sucesso registado em casos semelhantes, em Itália, na Baviera, no Canadá e na Dinamarca. Pretende-se que as empresas encontrem soluções conjuntas para os problemas comuns e que explorem complementaridades, que melhorem a qualidade das relações subcontractuais comuns, que promovam o acesso aos mercados e aos consumidores finais.

A realidade foi esta:

Num universo de mais de 20 000 empresas, 120 candidaturas de redes de cooperação foram aprovadas na primeira fase e destas apenas cerca de um quarto teve seguimento final.

Logo, um obstáculo fundamental para a cooperação foi evidenciado: a falta de motivação dos empresários para esta acção. Os pontos mais sensíveis detectados foram: desconfiança para com novos sócios, a dificuldade de partilhar abertamente um conjunto de informações comerciais e técnicas, e de delegação de poderes.

Até no diagnóstico de Michael Porter esta realidade é referida como um grande *handicap* português.

in: Vitor Guerra
Jornal *Expresso*. Opinião

SEPARATA

DA DIRIGIR

SEPARATA

DA DIRIGIR

SEPARATA

DA DIRIGIR

O SECTOR PME EM PORTUGAL

SEPARATA



SECTOR PME desempenha, na globali-

dade dos países da União Europeia, um papel cada vez mais importante no desenvolvimento económico. As PME constituem uma tendência sociológica da sociedade contemporânea, determinante para a dinamização e renovação do tecido empresarial. Em Portugal, que representatividade têm as PME, como se caracterizam, como respondem aos indicadores socio económicos? A estas e a outras questões, proporcionou o IAPMEI informação pormenorizada, precisa e actual, no documento que ora apresentamos aos nossos leitores. Ao IAPMEI, a *Dirigir* expressa o seu agradecimento, pela disponibilidade e excelente colaboração prestada.

A COORDENADORA DA *DIRIGIR*



EDIÇÃO DO INSTITUTO DO EMPREGO
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL
SUPLEMENTO DA REVISTA *DIRIGIR* NÚMERO 35
NÃO PODE SER VENDIDO SEPARADAMENTE
JAN./FEV. 1995

SEPARATA DA DIRIGIR SEPARATA DA DIRIGIR SEPARATA



O SECTOR PME EM PORTUGAL **Sua caracterização**

Como é do conhecimento geral, as pequenas e médias empresas – conceito que abrange as empresas cujo volume de emprego não ultrapassa os 500 trabalhadores (600 no caso de trabalho em turnos regulares) e cujo *plafond* de vendas anual é menor ou igual a 2 milhões e quatrocentos mil contos, assumem uma particular representatividade na estrutura empresarial portuguesa.

Esta representatividade é evidente, quer se considerem indicadores como o número de empresas e emprego, quer o valor acrescentado, a produção ou as exportações.

SEPARATA DA DIRIGIR SEPARATA DA DIRIGIR

1

SEPARATA DA DIRIGIR SEPARATA DA DIRIGIR SEPARATA

Com efeito, as pequenas e médias empresas representam cerca de:

- ✓ 99,8 por cento do número de empresas portuguesas;
- ✓ 79,8 por cento do volume de emprego;
- ✓ 68,1 por cento das remunerações;
- ✓ 63,5 por cento da Formação Bruta de Capital Fixo (FBCF);
- ✓ 65,5 por cento do Valor Bruto da Produção (VBP);
- ✓ 65,7 por cento do Valor Acrescentado Bruto (VAB);
- ✓ mais de 50 por cento das exportações.

Estes números são, sem dúvida, elucidativos do peso das PME na estrutura empresarial portuguesa.

Parece, no entanto, interessante verificar uma outra realidade.

É que, com efeito, dentro do grupo formado pelas PME, os escalões dimensionais mais baixos assumem uma particular relevância.

DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS SEGUNDO O ESCALÃO DIMENSIONAL 1993

EMPRESAS	Escalaõ dimensional										Total
	0 a 4	5 a 9	10 a 19	20 a 49	50 a 99	100 a 199	200 a 399	400 a 499	500 a 999	1000 e mais	
Percentagem	55,6	22,3	11,4	6,9	2,2	1,0	0,4	0,07	0,1	0,07	100,0

FIG.1 – Fonte: Departamento de Estatística do MESS – Quadros de Pessoal 1993

Assim, pode-se afirmar que, em 1993, mais de 55 por cento das empresas portuguesas tinham dimensão inferior a 5 trabalhadores.

Se a este escalão somarmos as empresas que empregam entre 5 e 9 trabalhadores, conclui-se que cerca de 78 por cento das empresas nacionais não atingem 10 efectivos, ou seja, dentro do conceito habitual de micro-empresa podemos afirmar que 78 por cento da estrutura empresarial portuguesa é constituída por este extracto empresarial.

Esta situação caracteriza a estrutura empresarial portuguesa como fundamentalmente dominada por empresas de reduzida dimensão e, não sendo nova, tem vindo, no entanto, a ganhar maior expressão no decorrer dos últimos anos.

Quero eu dizer que, se analisarmos a evolução empresarial, por exemplo, nos últimos cinco anos, verificamos que o número de empresas que se enquadram

nos escalões de menor dimensão, vêm reforçando, progressivamente, a sua posição.

2 SEPARATA DA DIRIGIR SEPARATA DA DIRIGIR

DA DIRIGIR SEPARATA DA DIRIGIR SEPARATA DA DIRIGIR

REPRESENTATIVIDADE DOS DIVERSOS ESCALÕES DIMENSIONAIS NA ESTRUTURA EMPRESARIAL 1989 A 1993

ANOS	Escalaes dimensionais							Total
	0 a 4	5 a 9	10 a 49	50 a 99	100 a 199	200 a 499	500 e mais	
1989	52,6%	22,2%	19,9%	2,4%	1,1%	0,6%	0,3%	100%
1990	52,6%	23,0%	19,9%	2,6%	1,1%	0,6%	0,3%	100%
1991	53,0%	22,9%	19,7%	2,6%	1,1%	0,6%	0,3%	100%
1992	54,3%	22,5%	19,1%	2,4%	1,0%	0,6%	0,2%	100%
1993	55,6%	22,3%	18,3%	2,2%	1,0%	0,4%	0,17%	100%

FIG.2 – Fonte: Departamento de Estatística do MESS – Quadros de Pessoal 1989 a 1993

Com efeito, as empresas que empregam entre 0 a 4 trabalhadores são as únicas que, em termos percentuais, aumentaram a sua representatividade na malha empresarial portuguesa registando, de 1989 para 1993, um acréscimo de 3 pontos.

EMPREGO

Quanto ao emprego verifica-se que, não obstante as empresas de pequena e média dimensão constituírem 99,8 por cento do parque empresarial português, o seu contributo para a formação do emprego total é da ordem dos 79,8 por cento.

Em contrapartida, as grandes empresas (GE), representando apenas 0,2 por cento do total do número de empresas, empregam mais de 20 por cento dos efectivos nacionais.

EMPREGO GE/PME 1993

PME		GE		Total	
Emprego	%	Emprego	%	Emprego	%
1 769 861	79,8	446 623	20,2	2 216 484	100

FIG.3 – Fonte: Departamento de Estatística do MESS – Quadro de Pessoal 1993

PESO DAS PME E GE NA FORMAÇÃO DO EMPREGO 1993

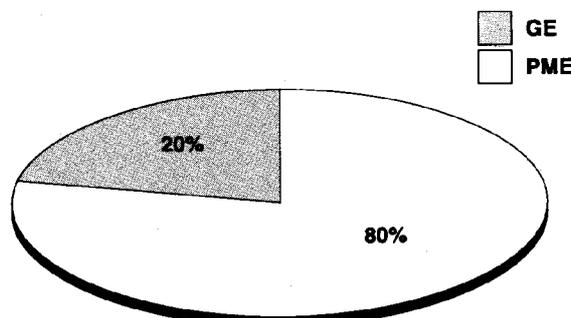


FIG.4

Para além desta dicotomia PME/GE, é interessante salientar que, não obstante o importantíssimo papel de que as empresas de muito pequena dimensão se revestem na economia nacional tem, no entanto, relativamente pouco significado no capítulo do emprego quando comparadas com as empresas de maior dimensão.

SEPARATA DA DIRIGIR SEPARATA DA DIRIGIR

3

SEPARATA DA DIRIGIR SEPARATA DA DIRIGIR SEPARATA

Assim, as empresas que constituem o escalão de 0 a 4 trabalhadores, representando, como se referiu, mais de 55 por cento do total das empresas nacionais, ocupam menos de 10 por cento da população empregada.

DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DO EMPREGO POR DIMENSÃO DE EMPRESA 1992

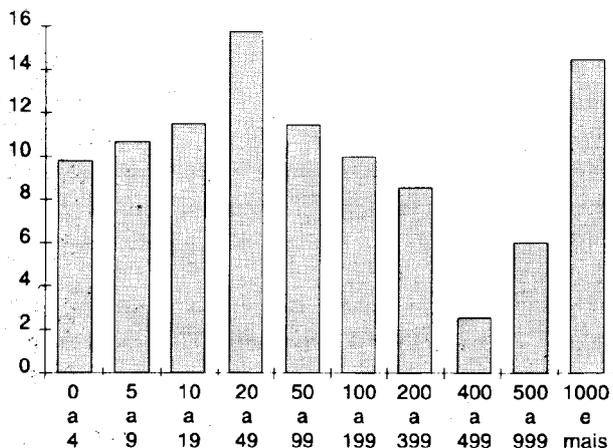


FIG.5

A exemplo da análise feita quanto ao número de empresas verificamos, agora, a evolução registada nos últimos anos na distribuição do emprego por dimensão das empresas.

EVOLUÇÃO DA REPRESENTATIVIDADE NO EMPREGO DOS DIFERENTES ESCALÕES DIMENSIONAIS 1989 A 1993

ANOS	Escalões dimensionais							Total
	0 a 4	5 a 9	10 a 49	50 a 99	100 a 199	200 a 499	500 e mais	
1989	7,9%	9,4%	25,0%	10,9%	9,8%	12,0%	25,0%	100%
1990	8,1%	9,5%	25,3%	11,2%	10,0%	11,9%	24,0%	100%
1991	8,4%	9,7%	25,7%	11,6%	9,9%	11,8%	23,0%	100%
1992	9,0%	10,2%	26,6%	11,4%	10,0%	11,8%	21,1%	100%
1993	9,7%	10,8%	27,0%	11,4%	10,0%	11,0%	20,2%	100%

FIG.6 – Fonte: Departamento de Estatística do MESS – Quadro de Pessoal 1989 a 1993

Durante o período de 1989 a 1993 assistiu-se a um reforço do peso do emprego nas empresas de dimensão até 200 trabalhadores em detrimento das empresas de dimensão superior.

Este reforço foi, sem sombra de dúvida, mais evidente nas empresas de menor dimensão, ou seja, nas empresas com menos de 50 trabalhadores que, no seu conjunto, corresponderam a um aumento de representatividade da ordem dos 5,2 por cento.

Há, no entanto, um aspecto que deve ser salientado relativamente ao papel desempenhado pelas empresas de muito pequena dimensão, em termos de **emprego local**.

4 SEPARATA DA DIRIGIR SEPARATA DA DIRIGIR

DA DIRIGIR SEPARATA DA DIRIGIR SEPARATA DA DIRIGIR

Os dados estatísticos apresentados, cuja fonte é a Base de Dados SISED do Ministério do Emprego e Segurança Social, abrangem apenas os casos de emprego por conta de outrem e, por conseguinte, não reflectem com precisão a situação global do emprego.

Com efeito, em cenários de reduzida dimensão populacional e económica (e são muitos os casos existentes em Portugal), onde é difícil a obtenção de economias de escala ou de aglomeração, o emprego por conta própria em pequenas estruturas, especialmente de prestação de serviços e de comércio, adquire um significado importante em termos de ocupação de postos de trabalho, embora estatisticamente não seja contabilizado.

VENDAS

Os dados disponíveis sobre a distribuição do volume anual de vendas pelos vários escalões dimensionais de empresas, em 1993, permitem verificar que as PME assumem também neste contexto um papel determinante.

Com efeito, mais de 78,5 por cento do volume global de vendas naquele ano pode ser imputado a empresas com menos de 500 trabalhadores.

VENDAS PME/GE
1993

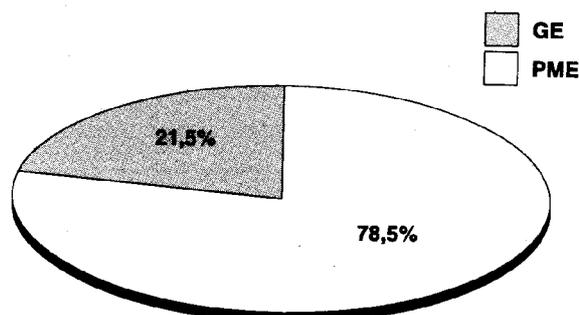


FIG.7

Uma análise mais apurada revela um outro aspecto interessante, que se prende com o contributo das empresas de menor dimensão neste contexto.

Assim, verifica-se que as empresas que empregam até 50 trabalhadores contribuem com mais de 50 por cento do total das vendas, cabendo cerca de 11 por cento às empresas com menos de 5 trabalhadores, cerca de 8 por cento às empresas entre 5 e 9 trabalhadores e mais de 34 por cento às empresas entre 10 e 49 trabalhadores.

SEPARATA DA DIRIGIR SEPARATA DA DIRIGIR

5

SEPARATA DA DIRIGIR SEPARATA DA DIRIGIR SEPARATA

VENIDAS SEGUNDO O ESCALÃO DIMENSIONAL DAS EMPRESAS 1993

	Escalaões dimensionais							Total
	0 a 4	5 a 9	10 a 49	50 a 99	100 a 199	200 a 499	500 e mais	
Nº	3 271 085	2 316 412	10 233 645	2 605 738	2 395 249	2 676 699	6 379 244	29 878 071
%	11%	7,8%	34,3%	8,7%	8%	9%	21,4%	100%

FIG.8 - Fonte: Departamento de Estatística do MESS - Quadros de pessoal 1993

A observação feita relativamente à importância das PME e, dentro destas, das empresas de menor dimensão, conduz-nos a um aspecto que é o da criação de empresas já que, em geral, estas situações ocorrem sobretudo numa fase inicial, sob a forma de empresas com um número reduzido de trabalhadores.

❖ CRIAÇÃO DE EMPRESAS

A criação de empresas no contexto europeu

A criação de empresas conheceu, em todos os países comunitários, um forte crescimento a partir de 1970, inscrevendo-se numa lógica de estabelecimentos mais numerosos, empresas de menor dimensão, segmentação de mercados e gestão mais flexível de meios. Durante a década de 80, cerca de 15 milhões de europeus criaram a sua própria empresa dando a este movimento características de fenómeno de massas e contribuindo decisivamente para a renovação do tecido empresarial da actual União Europeia.

Segundo um estudo recente do CEDEFOP - Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional - um em cada cinco trabalhadores está ou virá a estar à frente de uma empresa.

Por outro lado, um em cada três novos empregos é gerado por pequenas empresas, empresas que na maioria dos casos permanecerão dentro desta dimensão ou, mais concretamente, não ultrapassarão os 10 trabalhadores.

A criação de PME dá origem a números impressionantes que, contudo, não dão lugar a "manchetes" nos jornais, uma vez que os "micro-movimentos" são menos espectaculares que o anúncio, por exemplo, da implantação de uma grande empresa multinacional.

O caso português

Esta situação encontra reflexo em Portugal onde, durante a última década, se criaram cerca de 150 000 novas sociedades, de acordo com um estudo realizado pelo Gabinete de Apoio à Criação de Empresas do IAPMEI.

Este número, sendo considerável face à nossa estrutura empresarial, corresponde, no entanto, apenas a uma parte do total de empresas criadas - aquelas que adoptaram a forma jurídica de sociedade, não considerando, portanto, as empresas em nome individual.

6 SEPARATA DA DIRIGIR SEPARATA DA DIRIGIR

DA DIRIGIR SEPARATA DA DIRIGIR SEPARATA DA DIRIGIR

Relativamente a estas não há registos estatísticos seguros para a totalidade dos anos que constituem o período em análise mas, face ao peso que detêm ainda no tecido empresarial português, tudo leva a crer que o número de empresas em nome individual criadas neste decénio foi igualmente considerável.

Por outro lado, num estudo realizado pela Sociedade Portuguesa de Informação Económica, afirma-se que: "Entre 1991 e 1993 estiveram associados à criação de empresas 131 327 particulares." Também se pode afirmar que este fluxo deu fundamentalmente origem a pequenas empresas, uma vez que apenas cerca de 15 800 destes casos mobilizaram recursos próprios superiores a mil contos.

Estes indicadores levam-nos a estimar que o volume real de empresas criadas em Portugal, no referido período, foi substancialmente superior ao número inicialmente apontado.

As reflexões anteriores espelham, sem dúvida, o significado que, ao longo dos últimos anos, a criação de novas empresas tem vindo a adquirir.

No entanto, as *performances* atingidas podem ainda ser melhoradas, uma vez que o desaparecimento prematuro de novas empresas permanece muito elevado, não só em Portugal como nos restantes países da Europa Comunitária onde cerca de 50 por cento das novas empresas não ultrapassam os 5 anos de actividade.

Há, efectivamente, que procurar modificar esta situação, uma vez que a criação de empresas apresenta um duplo impacte com reflexos nítidos na vertente empresarial e na vertente emprego.

A criação de empresas actua de forma decisiva na renovação do tecido empresarial, quer através da inclusão de novos dinamismos (novos empresários motivados para o sucesso e com maior capacidade de adaptação às novas realidades tecnológicas e de mercado), quer através da criação de novas actividades ou, ainda, pela via do estímulo a novos modelos de relação intra-empresarial.

Por outro lado, a criação de empresas revela-se da maior importância na óptica do emprego, designadamente na sua reorganização, reinserção e criação de postos de trabalho.

Com efeito, se pelo facto de associarmos ao conceito de "criação de empresas" o de "empresas de pequena dimensão", poderíamos ser levados a concluir por um menor impacte em termos de emprego face ao seu contributo moderado para o recrutamento de pessoal. Tal já não será verdadeiro em termos de dinâmica de criação do próprio emprego.

Esta é uma das razões que justificam o interesse crescente pela problemática da criação de empresas, em particular pelo aumento da taxa de sucesso das empresas nascentes.

Reconhecendo a fragilidade de elevado número de empresas nascentes deficientemente dotadas dos meios indispensáveis à sua sobrevivência, designadamente de meios humanos, cada vez mais os países apostados no desenvolvimento das suas estruturas económicas procuram estratégias, táticas e instrumentos que propiciem a criação de condições de perenidade das novas empresas.

SEPARATA DA DIRIGIR SEPARATA DA DIRIGIR

7

SEPARATA DA DIRIGIR SEPARATA DA DIRIGIR SEPARATA

A constituição de **observatórios do fenómeno da criação de empresas**, em grande parte dos países comunitários, pode revelar-se um auxiliar precioso para a implementação de acções mais eficazes neste âmbito. Assim, com base nessa observação apontam-se como vias susceptíveis de reduzir a componente de risco calculável da actividade empresarial e, consequentemente, a taxa de insucesso das empresas nascentes, por um lado, o cuidado particular que deve ser posto na elaboração do projecto e, por outro, o nível de formação dos recursos humanos (empresários, quadros e pessoal especializado), bem como o acompanhamento das empresas nascentes.

Empresas existentes

Também na óptica da consolidação e do desenvolvimento das empresas existentes o problema dos recursos humanos, enquanto factor determinante da competitividade, parece ser da maior importância, apontando para a adopção de esquemas de **formação** adaptados às características de flexibilidade e facilidade de reconversão, aspectos peculiares das PME, que conferem uma importância estratégica a este segmento, quer em termos de equilíbrio da estrutura empresarial, quer em termos de factor dinâmico no processo de desenvolvimento.

Neste contexto, as PME existentes ou a criar tirarão um partido substancialmente maior, caso se verifique um ajustamento entre a formação efectuada e as necessidades das empresas.

A oferta de um plano de formação ajustado à procura deve contar, na sua concepção e implementação, com esquemas que tenham em conta o generalizado baixo nível de formação de base dos trabalhadores e as insuficiências do ensino técnico-profissional.

Num cenário de mudança como o determinado com a integração plena de Portugal na União Europeia, os desafios colocados às PME nacionais prendem-se cada vez mais com a capacidade de adaptação que revelarem.

Nesta perspectiva, mais importante que um exagerado grau de especialização parecem ser as características de polivalência dos trabalhadores das PME. Advoga-se, assim, a prática de acções de formação profissional que, conferindo perícia no desenvolvimento das tarefas quotidianas, confirmam também aos trabalhadores um nível elevado de capacidade de adaptação às novas regras que todos os dias são ditadas ao jogo da actividade económica.

Num cenário de mudança, haverá que optar por estratégias que permitam à PME nascente ou já em actividade manter as suas virtualidades, estimulando a abertura a novas práticas de gestão, de tal modo que a sua adopção conduza a um acentuado aumento de competitividade. Por tal motivo, uma atenção especial deve ser dada aos factores não preço, ou **factores dinâmicos de competitividade**, entre os quais se incluem a inovação e as novas tecnologias.

Estes factores, face à tendência actual para a globalização das economias, tornam-se cada vez mais indispensáveis para a sobrevivência das empresas, sobretudo das pequenas e médias empresas.

Com efeito, a **inovação e as novas tecnologias**, não só ao nível do produto como ao nível da gestão, podem conferir às PME nacionais capacidades que lhes permitam competir, em determinados nichos de mercado, com as suas congéneres europeias e mesmo com empresas de maior dimensão.

8

SEPARATA DA DIRIGIR SEPARATA DA DIRIGIR

DA DIRIGIR SEPARATA DA DIRIGIR SEPARATA DA DIRIGIR

Perante um mercado doméstico de pequena dimensão, negativamente influenciado por razões que se prendem com o reduzido poder de compra de grande parte da população e onde a pequena dimensão das empresas dificulta a obtenção de ganhos de competitividade por "economias de escala", a conquista de mercados externos deverá ter como vector estratégico a diferenciação dos produtos pela via da qualidade e da criação de marcas próprias.

Acontece que, quer se trate de empresas nascentes quer de empresas já existentes, os resultados esperados pela introdução da inovação e novas tecnologias só serão visíveis se as empresas dispuserem de adequados níveis de massa crítica, designadamente no que concerne os chefes de empresa, os dirigentes e os quadros superiores ou médios.

JAIME PRUDENTE
COORDENADOR DO GABINETE DE APOIO
À CRIAÇÃO DE EMPRESAS DO IAPMEI

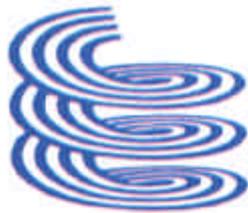
SEPARATA DA DIRIGIR SEPARATA DA DIRIGIR

9



Papel 100% reciclado **DESIGN:** Cristina Sanches da Gama **FOTO:** Jacinto Fernandes **GRÁFICOS:** Nuno Gaspar **IMPRESSÃO:** Tipografia Peres, SA.

DEZ ANOS A FORMAR E A INOVAR



CENFIM

CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL DA INDÚSTRIA METALÚRGICA E METALOMECÂNICA



REGINA - RAJÓO APÓSTO

10^º

Aniversário

1 9 8 5

1 9 9 5



INSTITUTO DO EMPREGO
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL



ASSOCIAÇÃO DOS INDUSTRIAS METALÚRGICOS
E METALOMECÂNICOS DO NORTE



ASSOCIAÇÃO DOS INDUSTRIAS METALÚRGICOS
E METALOMECÂNICOS DO SUL

MANPOWER

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

EDITORIAL

1994 foi também para nós um ano difícil mas com o esforço dos nossos quadros, ultrapassámos as expectativas com um crescimento na ordem dos seis por cento.

O volume de vendas de cerca de um milhão e trezentos mil contos, correspondeu a um milhão e meio de horas trabalhadas pelos nossos colaboradores, nas mais diversas profissões e tarefas.

A qualidade dos serviços Manpower é garantida, a nível nacional, por um quadro de 43 trabalhadores dos quais 2 são psicólogos, 8 técnicos superiores de recursos humanos e 12 técnicos de emprego, que gerem as necessidades temporárias das empresas clientes e, os interesses daqueles que procuram mais e melhor emprego.

A Manpower, em Portugal, é uma sociedade anónima com 90.000 contos, de capital social, privado e nacional, operando a partir das suas delegações nas 3 principais áreas do Continente e Açores e, está inserida na vida económica de cada região, na encruzilhada do tecido empresarial e dos mercados de emprego locais.

ARGUS

NOVOS SERVIÇOS

A Manpower lança um novo serviço "Try and Hire" que vem dar resposta eficaz e profissional às novas tendências e exigências dos mercados de trabalho. A partir de agora, as empresas dispõem de um serviço específico que lhes permite ter temporariamente, durante o tempo necessário, os trabalhadores com quem pretendem vir a estabelecer um contrato efectivo ou a termo.

A Manpower porá à disposição da empresa cliente profissionais competentes e devidamente referenciados quer pessoal quer profissionalmente, ocupando-se da sua gestão, de modo a permitir uma melhor observação do candidato no posto de trabalho e a sua integração na filosofia da empresa.

A especialização profissional dos quadros Manpower traduz-se para as empresas clientes, em benefícios concretos de segurança, ganhos de tempo e na garantia da qualidade do trabalho.

Ultradex

Para melhor avaliar as competências e capacidades do pessoal industrial, a Manpower concebeu um sistema composto por uma entrevista e uma bateria de sete testes, dos quais dois são escritos e cinco de manipulação prática que simulam situações concretas de trabalho.

Estes exercícios evidenciam aptidões determinantes para o êxito no trabalho e a produtividade dos operários tais como: a concentração, a atenção ao pormenor, a rapidez e a capacidade de seguir instruções, assim como a preocupação com a qualidade e a segurança no trabalho.

A "geração dos temporários Ultradex", constituída pelos candidatos assim avaliados, permite aos clientes da Manpower realizar ganhos importantes de produtividade, melhorar a qualidade e, conseqüentemente, aumentar a sua competitividade.

TRABALHO TEMPORÁRIO É MANPOWER



LISBOA-1050
Pç. José Fontana, 9C
telf (01) 352 54 55
fax (01) 356 02 68

PORTO-4000
Rua Campinho, 24
telf (02) 200 24 26
fax (02) 32 53 42

ALBUFEIRA-8200
R. 5 de Outubro, 102
telf (089) 58 81 13
fax (089) 58 81 14

SÃO MIGUEL-9500
Av. Inf. D. Henrique, 71
telf (096) 62 98 30
fax (096) 62 91 84

ALVARÁ Nº 1 DE 90-06-07 ARTº 3 Nº 1 E 2, DL 358/89

