

MAIO, ABRIL, 97 • Bimestral • 200,00

48

# DIRIGIR

*revista para chefias*

GESTÃO:  
OS TEMPOS  
E OS MODOS

SEPARATA

Acordo  
de Concertação  
Estratégica



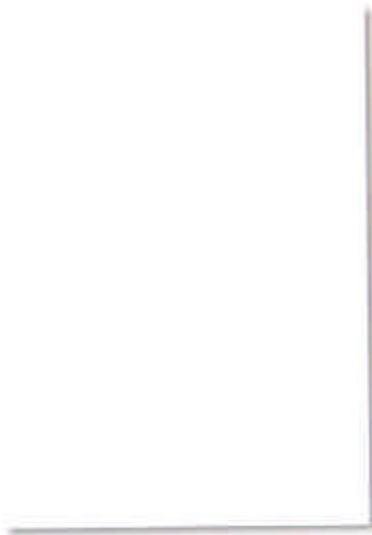
INSTITUTO DO EMPREGO  
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL



A nossa gama de cores  
tem a opção que mais lhe convém :  
Branco, Branco ou Branco perfurado.



UNIVERSAL 80 gsm²



PRESTIGE 90 gsm²



ARCHIVAL 80 gsm²

À primeira vista pode parecer que a nossa gama de papel multi-uso é um pouco limitada, mas se o que você procura é um papel de primeiríssima qualidade, pode crer que temos precisamente o que deseja.

Nós sabemos que a imagem da sua empresa começa na qualidade dos documentos que envia aos seus clientes; por isso investimos no desenvolvimento de uma gama de produtos de qualidade inimitável para satisfazer todas as suas exigências.

Só o nosso avanço tecnológico permite pôr à sua disposição um papel especial ao preço de um papel comum.



**NAVIGATOR**  
Linha de la produção



# S U M Á R I O

EDITORIAL 2

DESTAQUE

Os modos da estratégia empresarial através dos tempos • *Francisco Lopes dos Santos* 3

António Raposo Magalhães: empresário de referência 12  
*Madalena Avelaz*

FORMAÇÃO

Os labirintos do sector da formação profissional: o PDRH-PF 16  
*Elvira Pereira e Fernando Casqueira*



CANA, FOTO DE JONAS BARROS

HISTÓRIA E CULTURA

21 As Misericórdias portuguesas: entre o passado e o futuro  
*Luís Graça*

GESTÃO

30 Evolução dos recursos humanos no desenvolvimento das empresas • *Silvio Brito*

35 Tome nota

36 IRS • *Carlos Nabais*

40 Estórias da história da qualidade • *J. Godinho Soares*

46 Criar uma empresa — Como criar uma empresa de sucesso • *J. M. Marques Apolinário*

51 Disse sobre gestão



EVOLUÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NO DESENVOLVIMENTO DAS EMPRESAS

ASPIRINAS DA ALMA  
A aventura dos novos tempos 52  
*Albuquerque Tavares*

EUROFLASH 54

DESENVOLVIMENTO PESSOAL  
A cana de bambu... 55  
ou a importância de ser pessoa!  
*J. Vicente Ferreira*

BREVES 58

LIVROS A LER 60

CLASSIFICADOS 62

OPINIÃO DO LEITOR 63



ASPIRINAS DA ALMA

PROPRIEDADE: INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL. DIRECTOR: ADELINO PALMA. COORDENADORA: LÍDIA SPENCER BRANCO. CONSELHO EDITORIAL: ADELINO PALMA, ELIZABETH MIRANDA, LÍDIA SPENCER BRANCO, MADALENA AVELAZ, J. M. MARQUES APOLINÁRIO, J. VICENTE FERREIRA. COLABORADORES: ALBUQUERQUE TAVARES, CARLOS NABAIS, ELVIRA PEREIRA, FERNANDO CASQUEIRA, FRANCISCO LOPES DOS SANTOS, J. GODINHO SOARES, J. M. MARQUES APOLINÁRIO, J. VICENTE FERREIRA, LUÍS GRAÇA, MADALENA AVELAZ, NUNO DE OLIVEIRA PINTO, SÍLVO BRITO. REVISÃO TIPOGRÁFICA: PAULO RAMOS. CAPA: FOTO DE JONAS BARROS. CONCEPÇÃO E DIRECÇÃO GRÁFICA: 114 - NUNO GASPAR. ILUSTRAÇÕES: MANUEL LEBREIRO, NUNO GASPAR, PAULO BUCHINHO, SERGIO REBELO. FOTOGRAFIA: FACINTO FERNANDES. GRAFICOS: NUNO GASPAR. APOIO ADMINISTRATIVO: ANA MARIA MELO, NATÁLIA PACHECO. REDACÇÃO E ASSINATURAS: DIRECTÃO DE SERVIÇOS DE FORMAÇÃO DE FORMADORES - TEL. (01) 962267 - EXT. 2378 - APARTADO 8236 - 180 LISBOA CODEX. EDIÇÃO: ASSESSORIA TÉCNICA DE INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO. MONTAGEM E IMPRESSÃO: SOCIEDADE TIPOGRÁFICA PERIODICIDADE 6 NÚMEROS/ANO. TIRAGEM: 20 000 EXEMPLARES. CONDIÇÕES DE ASSINATURA: ENVIAR CARTA COM NOME, MORADA, FUNÇÃO PROFISSIONAL, EMPRESA ONDE TRABALHA E RESPECTIVA ÁREA DE ACTIVIDADE, AO APARTADO 8236 - 180 LISBOA CODEX. Email: dirig@mat.teipa.pt. NOTADA NO ICS. DEPÓSITO LEGAL N.º 17519/97. ISSN: 0871-7354. OS ARTIGOS ASSINALADOS SÃO DA EXCLUSIVA RESPONSABILIDADE DOS AUTORES, NÃO COINCIDINDO NECESSARIAMENTE COM AS OPINIÕES DA COMISSÃO EXECUTIVA DO IIEP. É PERMITIDA A REPRODUÇÃO DOS ARTIGOS PUBLICADOS, PARA FINS NÃO COMERCIAIS, DESDE QUE INDICADA A FONTE E INFORMADA A REVISTA.

**É** banal a constatação de que todos os nossos conhecimentos e percepções estão enquadrados em duas dimensões — a de tempo e a de espaço — e que o tempo é, portanto, um dos nossos quadros de saber e de acção. Mas, se aos conhecimentos a que temos acesso hoje juntarmos o estudo do passado, por certo que compreenderemos melhor o presente. Se aliarmos, à capacidade de antevisão dos acontecimentos, a análise das evoluções numa perspectiva histórica, estaremos com toda a certeza em melhores condições de agir na construção dos cenários do desenvolvimento futuro.

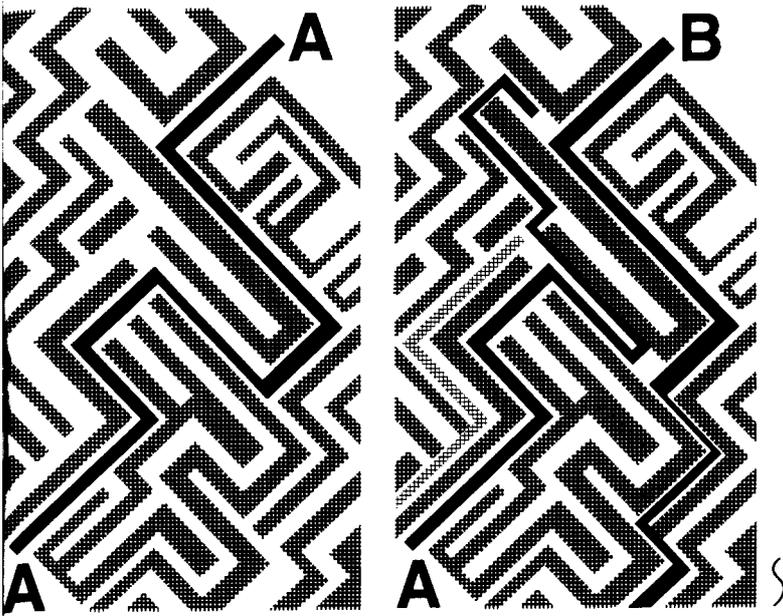
Esta a razão por que julgámos de utilidade para os leitores da DIRIGIR preencher grande parte deste número com algumas viagens, pelo tempo e no espaço, em áreas tão importantes — porque nos afectam no plano individual e no plano colectivo — como são a das Estratégias Empresariais, a dos Recursos Humanos nas Empresas e a da Qualidade.

A um nível mais micro pareceu-nos igualmente de interesse dar a conhecer a história de instituições tão privilegiadas como são as Misericórdias Portuguesas — o que foram no passado, o que representam hoje e como se perspectiva o seu futuro.

E porque os novos tempos não são novos apenas no campo do trabalho, não quisemos deixar de incluir ainda um pequeno mas interessante texto sobre os novos lazeres, tão importantes para o nosso equilíbrio físico e mental.

Esperamos, com esta breve e despreziosa introdução, ter aguçado o vosso apetite para a leitura atenta de cada um destes e dos demais artigos que se seguem.

*Adelino Palma*



## OS MODOS DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL ATRAVÉS DOS TEMPOS

●  
FRANCISCO LOPES DOS SANTOS  
*Director-Geral da AGESFAL*

○

As últimas décadas trouxeram à ribalta uma área da gestão que, não sendo nova, não tinha ainda assumido o foro de autonomia, em conteúdo e metodologia, que outras áreas mais operacionais e urgentes há muito tinham conseguido: a estratégia empresarial.

É verdade que a estratégia empresarial esteve sempre presente nas organizações, uma vez que continuamente se tomaram decisões sobre oportunidades de negócios, escolha e gestão de recursos e forma como concorrer nos mercados.

Contudo, nos tempos em que a decisão estratégica era apelidada de política geral de negócios, esta estava mais conotada com uma gestão integrada e integrante de funções e meios do que propriamente com a decisão proactiva inicial de construir uma via competitiva própria, condicionante de tudo o resto.

A razão para essa visão da estratégia residia num facto muito simples: as empresas não tinham a sua sobrevivência ameaçada competitivamente no estrito âmbito do seu negócio porque os níveis de rivalidade eram previsíveis e de certa forma controláveis, as tecnologias evolutivas e a relação empresa/meio social dava estabilidade às organizações. Aliás, até aos anos 70, a única verdadeira ameaça que as empresas tinham de enfrentar era a do fim da paz, estabilidade social e políticas macroeconómicas equilibradas que, de facto, poderiam eliminar os contextos de funcionamento habituais. Se uma empresa existia e vencia a primeira barreira de entrada no negócio, a sua continuidade dependia sobretudo de eficiência interna e alguma inovação em evolução.

A estratégia consistia, então, em dar continuidade eficiente ao presente e o seu conteúdo era uma mistura integrada de informações, indicadores e recursos financeiros, de produção, de marketing e de pessoal.

Após os anos 60, os canhões começam a calar-se e deixam de ser um meio de conquistar e manter mercados. Uma nova forma de competir, mais racional e mais humana, ganha força. Compete a cada empresa encontrar o seu caminho e mostrar a sua competitividade num contexto cada vez mais amplo e aberto. Começa, então, a ganhar força a percepção de que antes de fazer, antes de investir, antes de crescer, é necessário reflectir no “porquê” dessas vias. A estratégia autonomiza-se e virá a tornar-se a mais importante e decisiva das áreas da gestão empresarial, não apenas porque estava no topo da hierarquia enquanto decisão, mas também porque cada vez mais só boas estratégias conduziam a bons resultados.

Os anos 70 e 80 são um avassalador caminho no sentido da abertura e na não interferência política nas

## *Um Grande Caso em Poucas Palavras*

A aviação comercial foi, sem dúvida, um dos excelentes negócios do pós-guerra. Aparentemente, tomando em conta todos os primados da política geral de negócios, se na década de 50 se tivesse elegido "um excelente negócio" a aviação comercial estaria certamente nos cinco primeiros. As razões para tal eram claras: era um negócio que exigia tecnologia e um investimento considerável, portanto, as barreiras à entrada de novos concorrentes eram elevadas, o que dava um certo sossego a quem já estava instalado no negócio. Complementarmente, a taxa de crescimento esperada da procura era das mais elevadas, o que veio a confirmar-se. Ainda hoje, o número de clientes que utiliza o transporte aéreo não pára de aumentar e o número de viagens por ano realizadas por cada cliente também evidencia crescimento.

Nos anos 60, uma companhia era reconhecida como a rainha dos céus. Em cada minuto, levantava ou aterrava um avião da Pan America em algum aeroporto do Mundo. O valor social e "espiritual" desta empresa era também enorme. A Pan America passeava a bandeira dos EUA por todo o Mundo e, de certa forma, seria a imagem mais global desta enorme Nação. Tinha no seu quadro dezenas de milhar dos melhores talentos americanos e internacionais e um dos mais sofisticados sistemas de informação.

Em 1988, a Pan America abriu falência. Extinguiu-se. Inimaginavelmente, a maior empresa de aviação, representante da mais poderosa Nação do Mundo, acabou ingloriamente antes da última década do século xx. Se se conseguir compreender porque é que acabou a Pan America, talvez se consiga perceber porque é que o futuro pode ser tão diferente do passado em determinados momentos históricos. ●

regras de jogo dos mercados. Os anos 90 são o culminar desse caminho e o abrir de um novo paradigma que põe em causa quase tudo o que até então se fazia. A estratégia passa, então, a presidir empresas, nações, supra-regiões e mesmo famílias e indivíduos. Importa analisar criteriosamente a razão de ser desta importância da estratégia.

## A ESTRATÉGIA NA DÉCADA DE 70 E NO INÍCIO DOS ANOS 80

Nos anos 70, começa a vislumbrar-se o primeiro esboço de um novo mapa global. O diálogo entre países acentua-se e a preocupação de governantes passa a ir muito além dos seus interesses nacionais. O Mundo é chamado a pronunciar-se sobre o Mundo e começa a deixar de ser apenas um somatório de países e nações. Dá-se o primeiro alargamento dos mercados pertinentes em consequência do denominado desanuviamiento e do juntar de forças para ultrapassar a célebre crise petrolífera.

Tecnologicamente, verifica-se o primeiro grande salto significativo com a chegada aos mercados, de forma massiva, de produtos baseados na nova tecnologia do electrão e consolida-se a internacionalização e massificação da informação e da comunicação.

A euforia dos anos 60 continua na memória de todos e os anos 70 beneficiam dos resultados dessa euforia. Entre oportunidades e ameaças, as empresas têm de começar a fazer opções de fundo.

Essas opções tiveram sempre dois vectores centrais: crescimento e modernização. Ambos relevam a necessidade de investimento, por consequência de capital. Não admira, por isso, que os negócios e mercados financeiros ganhem uma supremacia notável em todo o Mundo e se inicie uma era de domínio financeiro que ainda hoje não terminou.

Há, contudo, uma característica que se mantém: o sucesso das empresas construíam-se em evolução, embora com técnica, inteligência e informação.

Num paradigma em que a evolução é a característica essencial, têm vantagem as empresas de maior dimensão e experiência. A dimensão significa, desde logo,

uma maior base de implantação, de massa crítica, de acesso a informação privilegiada e de meios financeiros. A experiência traz a oportunidade e o hábito de utilização de alavancagens muito compensadoras. Por tudo isto, a estratégia assume-se com a arte dos cenários de suporte à decisão, que conduzem aos *expert systems* que os meios informáticos no início da década de 80 começam a permitir.

Entretanto, ganham cada vez mais força os modelos de gestão de *portfolio* de negócios que traziam alguma clareza de critérios à decisão estratégica.

Os primeiros anos da década de 80 introduzem a ligação entre a estratégia empresarial e a política industrial, num feliz casamento entre micro e macro desenvolvido no modelo das cinco forças de Michael Porter. A estratégia empresarial fica, então, fortemente ligada a um novo conceito: competitividade.

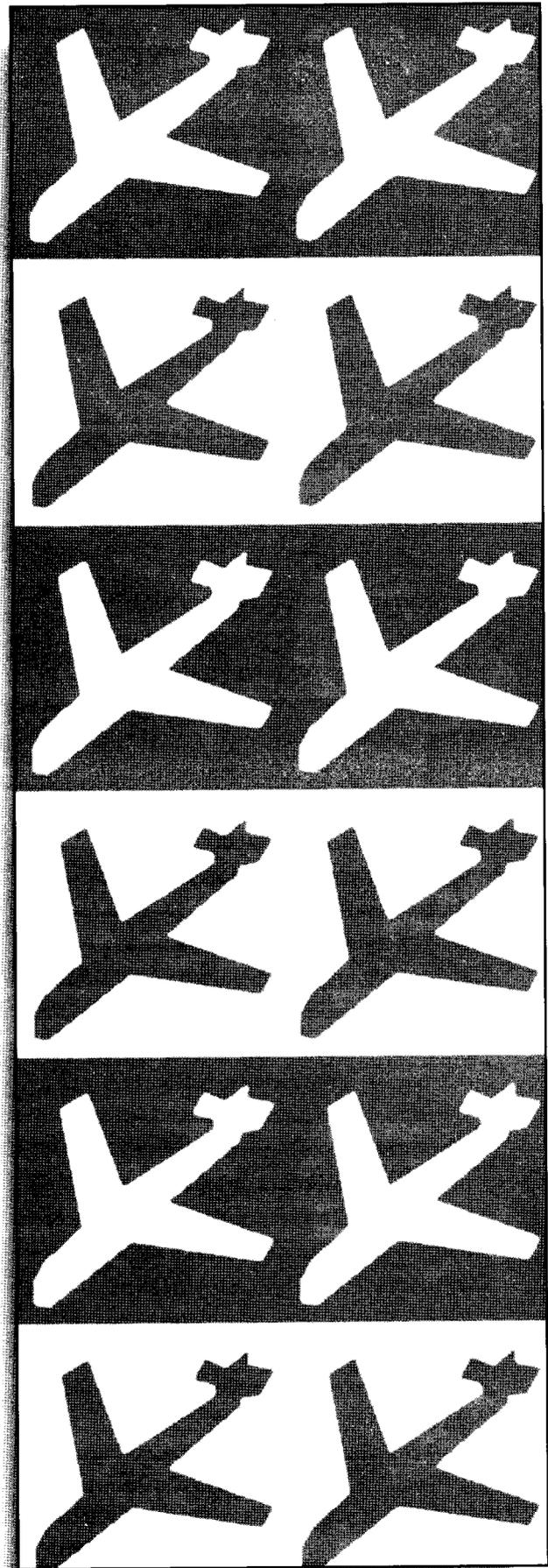
A competitividade consegue-se através do alcance de uma vantagem, dita competitiva, que terá de ser real, percebida no mercado, defensável contra fácil imitação e sustentável pela organização que a domina.

Para conseguir tal vantagem, a empresa deveria saber analisar a realidade do segmento em que se incluía — a que M. Porter denomina de indústria — e, simultaneamente, escolher uma via estratégica que poderia ser uma escolha entre volume, diferenciação e focalização.

Esta nova perspectiva da estratégia vem beber grande parte da sua filosofia nos vários conceitos estratégicos desenvolvidos pelo marketing, os quais, mesmo na época evolucionista, tinham sido aperfeiçoados com vista à conquista de maior eficiência de mercado.

Quando os conceitos de volume, diferenciação e focalização são integrados numa perspectiva estratégica há, contudo, uma modificação significativa em relação à mera perspectiva de marketing, visível em, pelo menos, dois níveis que se complementam:

- **Consistência e coerência na opção.** Vários estudos realizados com base no modelo Norte America PIMS (*Profit Impact of Marketing Strategies*) demonstram que, em qualquer sector, as empresas são rentáveis quando optam por uma das estratégias e sobrevivem muito dificilmente quando as tentam misturar. Ou se tem vantagem de custo, ou se tem vantagem por fazer diferente. Não se poderá ter as duas vantagens.



## Lembra-se do Cooper S?

Para ainda na memória de muitos de nós a imagem dos famosos *Austin e Morris*, tão carinhosamente chamados de *Mini*, que fizeram furor nos anos 70.

A *British Leyland* era uma empresa ícone do Reino Unido. O Estado inglês interveio várias vezes, como accionista desta empresa e sob outras vias, de forma a apoiar a sua competitividade. A *BL* era *very british* e seria impensável que viesse a extinguir-se após uma aquisição nipónica, geradora de grande turbulência social pela forma como o orgulho inglês se sentiu ferido por esse acontecimento.

Certamente, muitos pormenores podem ser atribuídos como causa deste fracasso: por exemplo, na época falava-se do “*dumping social*” japonês quando, na realidade, os salários nipónicos já estavam aos níveis europeus. Mas a realidade veio a ser demonstrada pela lupa da análise das opções estratégicas. A *BL* chegou a integrar a *Jaguar*. O *Mini* e o *Jaguar* não são propriamente produtos da mesma opção estratégica. De facto, a *BL* nunca optou estrategicamente entre volume e diferenciação e, em consequência, nunca conseguiu ser competitiva em nenhuma dessas opções. Ficou o que se denominou em estratégia *stuck in the middle*. Sem vantagem de custo e sem vantagem de imagem diferenciada. ●

- Extensão global da opção. A opção estratégica tem de reflectir-se em toda a cadeia de valor e a todos os níveis da empresa. Mais tarde é mesmo defendido que a opção tem de ser estendida a toda a fileira do negócio. Empresas com opções estratégicas diferentes serão cultural, organizativa e decisonalmente distintas e não podem concorrer entre si, porque as suas tecnologias, competências e *know-how* são claramente distintos.

Assim, os anos 70 e 80 vêm introduzir a escolha estratégica a sobrepor-se à gestão de negócios de forma meramente planeada. Não se nega completamente a possibilidade evolucionista, apenas se defende que ela só é possível depois de uma escolha clara entre vias antagónicas.

A estratégia passa a assumir uma clara importância dominante na vida empresarial, embora a característica de decisão de longo prazo permitisse que ela fosse da competência exclusiva dos decisores de topo e o *timing* da decisão fosse pontual e desdobrável em planos estratégicos plurianuais com revisões ou correcções a prazo.

## UMA NOVA ERA DA ESTRATÉGIA

Ainda antes de meados dos anos 80, cai como uma bomba nos escaparates a obra de Peters e Waterman, *In search for excellence*, que apresenta dez casos de sucessos que põem significativamente em causa os princípios contemporâneos da estratégia. Já antes, em 1980, Peter Drucker tinha lançado *Managing in turbulent times* alertando que “o futuro já não é o que era”. Mas foram precisos alguns anos mais para que aquilo que essa obra prenunciava viesse a ser confirmado e excedido.

Em 1987, Sculley, CEO da Apple, portanto um prático, vem demonstrar na sua obra *Odissey* que os cenários e a missão deveriam ser substituídos pelas orientações, os valores e a visão estratégica. Em 1988, sai em França a obra *Strategor*, do grupo HEC, e em 1989 a *HBR* de Maio publica o primeiro artigo da dupla Hamel e Prahalad, denominado “Strategic intent”, que demonstra definitivamente que há uma

nova forma de fazer estratégia. A evidência que este artigo utiliza é devastadora. Por um lado, um elevado número das 500 maiores empresas dos EUA em 1988 apenas tinha entrado para essa lista há pouco tempo e a maioria de entre estas nem sequer existia há vinte anos.

A questão que colocaram era muito simples: se estas empresas tivessem utilizado os métodos clássicos do planeamento estratégico e condicionado o seu desenvolvimento a objectivos consistentes com os recursos e competências de que dispunham, poderiam ter atingido o sucesso de mercado e de rentabilidade que agora evidenciavam?

A resposta foi, claramente, NÃO!!

Esta observação era apenas o pico do *iceberg*. Submerso estava o início de uma profunda revolução tecnológica, uma concorrência a nível global, uma maior sofisticação de clientelas e um ritmo acelerado de criatividade de cidadãos emergindo de significativo talento. E ainda a percepção inovadora, por parte de alguns gestores e empresas, de que estratégia era muito mais que opções pontuais no tempo, feitas apenas por elites de decisores.

Começa a era da imprevisibilidade e da indefinição futura dos contextos estratégicos.

De facto, por via da tecnologia começou a observar-se o fenómeno da canibalização, não apenas de produtos, mas de toda a estrutura de competências e *know-how* empresarial, isto é, os pilares estruturais a partir dos quais as empresas definem os seus negócios estão cada vez mais ameaçados de ruína tecnológica.

À globalização de mercados (em cada ponto do globo concorre todo o Mundo em disputa de cada cliente) acrescenta-se a globalização da cadeia de valor (uma empresa pode espalhar as actividades da cadeia de valor pelo Mundo, de forma a aproveitar em cada região o factor mais globalmente competitivo). O espaço em que as empresas definem os seus negócios redimensiona-se.

As clientelas tornam-se cada vez mais "clientes" e cada vez menos segmentos, isto é, a homogeneidade de necessidades e desejos das clientelas que permitia conceber um número limitado de ofertas, devidamente controlado e eficiente, torna-se progressivamente inexistente, primeiro no serviço e seguidamente no

## A Revolução do Serviço

Durante a maior parte deste século, o sucesso foi conseguido através de um factor-chave: produzir cada vez mais quantidades para um amplo mercado ávido de comprar o máximo possível. Enquanto este contexto se manteve, a boa gestão estratégica aconselhava à concentração de recursos e energias na área central chave do sucesso: a crescente capacidade de produção a menor custo.

A competência para comprar bem, enormes quantidades de materiais e a possibilidade de investir continuamente em capacidade instalada constituía a preocupação dominante das organizações de sucesso, as quais tinham a percepção que, uma vez conseguida uma alta *performance* nesses dois alicerces, o resto viria por acréscimo.

O resto era, neste caso, tudo o que estava incluído na cadeia de valor da fileira dos negócios, para além da fábrica até ao consumidor final, incluindo força de vendas, distribuidores e, quando caso disso, outros transformadores mais próximos do mercado. Uma análise rápida sobre o valor produzido em cada fase da fileira dos negócios permitiria verificar que cerca de 60-70 por cento do valor gerado se concentrava na indústria e os restantes 30-40 por cento ficavam repartidos pela distribuição e restantes actividades comerciais. Ainda hoje, esta estrutura de distribuição de valor é visível em sectores que mantêm uma estrutura concentrada da produção.

Uma das primeiras evoluções do sistema terá sido a verificação de que, mesmo mantendo a repartição genérica, no que respeitava à distribuição interna à indústria, em si mesmo, havia uma repartição desigual do valor gerado pelas várias actividades internas, isto é, havia actividades que constituíam a nata do processo industrial e outras que, sendo necessárias, não conseguiam fazer admitir o seu valor no processo e no mercado. Apareceram, então,

os subcontratados que executavam as actividades menos geradoras de valor no processo.

Se analisarmos este processo interno, podemos, desde logo, observar a tendência irreversível que, tornada crescente, vai alterar progressivamente as regras de competitividade até aos nossos dias.

É que, logo naquele contexto, as actividades industriais que geravam mais valor eram as que estavam no final da fase industrial, ligadas à concepção final do produto através de adaptações, acabamentos e montagens.

Irremediavelmente, começava o percurso nunca mais invertido de deslocamento de cada vez maior valor para actividades cada vez mais próximas dos clientes e dos mercados.

Das actividades industriais finais como campeãs de valor passou-se à distribuição, ao marketing e a todo um conjunto de actividades *soft* que podem ser denominadas de serviços.

#### ***Do valor nos serviços à revolução do serviço***

Esta evolução, embora perturbadora, não era ainda revolucionária, por dois motivos essenciais que posteriormente tenderão a desaparecer:

os clientes, englobáveis em segmentos, mantinham um certo grau de avidez de consumo, embora fossem críticos face ao seu fornecedor, isto é, continuavam a ser bons compradores de produto embora pudessem ser infieis à marca; as barreiras à entrada nos negócios eram consideráveis, limitando a concorrência, e os mercados potenciais continuavam, apesar de tudo, a mostrar algum crescimento.

A extinção progressiva destes dois elementos produz uma revolução, com completa alteração das regras do jogo.

Em primeiro lugar, o comprador tenderá a abster-se de comprar se um motivo evidente o não mobilizar. Do consumismo desenfreado tende a passar-se ao consumo crítico.

Em segundo lugar, os motivos que cada cliente tenderá a sentir como mobilizadores serão aqueles que, ele mesmo, apercebe como saídos da sua própria escolha inteligente, o que quer

produto. Cada cliente pretende ser tratado como se fosse o único cliente da empresa.

Não menos fácil é a situação face a colaboradores e à sociedade em geral. Cidadania, autonomia e em-presariatização são novas forças de pressão que obrigam à alteração de sistemas e valores das organizações.

Todas estas mudanças bruscas conferem uma nova importância à estratégia. Agora, já não basta optar e evoluir na opção. É necessário repensar em termos estratégicos praticamente tudo. Desde a definição do negócio, à percepção de tecnologias e competências necessárias, ao redesenho de sistemas organizacionais até à própria redefinição de espaços pertinentes de actuação.

Termina a fase evolucionista e começa a revolução de paradigma conceptual.

## SÉCULO NOVO, VIDA NOVA

Um novo paradigma significa que as regras e os valores anteriormente existentes deixam de se aplicar e são, através de uma ruptura, substituídos por outros. Numa ruptura paradigmática, o que era “o certo passa a errado” e “o novo certo” tem de ser descoberto.

Do ponto de vista da literatura de gestão e estratégia, os últimos anos são já a evidência dessa ruptura pela descoberta. Ao conceito de Reengenharia das Organizações, de Hammer e Champby, junta-se a *Learning Organization* de Senge, a Estratégia como Revolução de Hamel, que se complementam muito bem com as extensões descritas em *The Post-Capitalist Society* de Peter Drucker e *Reinventing Government* de Ted Gaebler e David Osborne.

Alguns estudos vão também trazendo indicações importantes. Por exemplo, calcula-se que, num período de dez anos, 70 a 80 por cento das actividades, funções e tarefas que hoje se executam nas organizações, ou já não existam, ou serão realizadas de forma e com meios de tal modo diferentes dos actuais que o conhecimento presente não terá aplicação para essas execuções.

Entramos numa fase histórica em que desconhecemos exactamente as tecnologias que iremos utilizar, as formas e conteúdos dos produtos e serviços que ire-

mos oferecer, como será realizado o nosso trabalho, quem são os nossos concorrentes e de onde virão os nossos clientes.

É assim que a estratégia se reveste de um conteúdo e de uma forma mais nobres e significativamente diferentes.

Em vez de visualizar o futuro a partir de cenários e em evolução continuada do presente, toma relevância compreender quais os vectores que hoje existem que gerarão os contextos do futuro, sabendo que, mesmo não se sabendo exactamente como será esse contexto, se se acompanhar e influenciar esses vectores a posição estratégica conseguida será certamente favorável, independentemente da forma a que se chegar.

Nunca, como actualmente, a informação e a decisão estratégicas terão sido tão importantes e tão permanentes na necessidade de acção no dia-a-dia.

Esta informação e decisão estratégicas têm um campo de actuação preciso, sobre o qual se irão construindo as organizações do futuro, constituído por três pilares de arquitectura estratégica. São eles:

- Visão estratégica. Como definir e delimitar os negócios e perceber quais os factores que pressionarão a sua mudança?
- Coesão organizativa. Como conseguir e manter equipas e relações duradouras, com as competências adequadas e um *know-how* eficaz?
- Posicionamento competitivo. Como manter uma identidade e uma centralidade eficiente no presente e no futuro próximo, mas coerente e consistente com os desafios estratégicos futuros?

Estes pilares constituem um sistema, que denominamos de Sistema VCP, que se requer virtuoso, ou seja, em que cada um dos pilares que o compõem e interagem entre si se reforcem mutuamente, criando cada vez mais energia e vigor ao próprio sistema.

O sistema VCP pretende ser um poderoso método de reinvenção e descoberta das estratégias para um novo paradigma de gestão e a sua inspiração numa ideia profunda expressa por Einstein: “Os problemas que temos de enfrentar não podem ser superados no quadro do nível de pensamento com que foram gerados”.

dizer, em termos gerais, que o cliente irá valorizar cada vez mais a sua participação activa na concepção do que vai adquirir.

Em terceiro lugar, o aumento da rivalidade na produção, com a globalização e a desregulamentação, irá tornar possível ao cliente encontrar um fornecedor suficientemente flexível e capaz de partir da necessidade sistematizada para o produto individualizado, tornando assim, na prática, todos os produtos como serviço. No fim desaparece a distinção entre produto e serviço, tornando-se tudo serviço, independentemente da designação. Por isso, trata-se de uma revolução e não já uma evolução entre fases. Em complemento, a revolução do serviço tem também os seus efeitos internos na organização, e também neste concerne é irreversível e inadiável.

Se quisermos comparar, poderemos dizer que o serviço é teatro, em que se não pode repetir a cena e tem de se fazer bem à primeira vez, enquanto que na época do produto industrial *standard* as cenas podiam ser repetidas e seleccionadas, assemelhando-se mais ao cinema. O que isto significa é que o serviço implica a responsabilidade e a inteligência de todos na organização que têm, tal qual o artista de teatro, de conseguir, por si sós, gerir as suas acções e actividades.

De facto, não pode haver cultura de serviço da porta para fora sem existir dentro da empresa.

A cultura de serviço é uma só cultura global e não um fragmento de acção organizacional. As consequências estruturais para os sectores de actividade são enormes e evidentes. O *status quo* que permitia a um determinado subcontratado não ver mais que o comprador directo e sentir-se seguro, acabou. Quem está longe do cliente tem de encontrar forma e energia de pular para junto dele ou terá a sua sobrevivência em risco.

A velocidade de mudança dos factores competitivos é crescente e, mesmo aqueles que viam longe, já não podem sossegar.

Hoje, miopia já não é não ver longe, é não ver depressa. ●

## Tokio Gas: Um Caso Notável

A Tokio Gas é a distribuidora de gás para a região de Tóquio. O Japão não tem gás natural, pelo que este chega por via marítima e é depois distribuído por várias distribuidoras, de entre as quais a Tokio Gas é, sem dúvida, a maior. Em finais dos anos 80, a administração desta empresa resolveu encetar uma profunda reflexão sobre o seu futuro.

Consciente de que a mudança de paradigma era uma questão inevitável, um dos pontos de reflexão de entre os que se encetaram centrou-se na seguinte questão: se o gás deixar de ser uma fonte de energia com o volume de aplicação que tem actualmente, como ficará o nosso negócio?

A resposta a esta questão objectivava determinar qual o vector — ou vectores — em torno do qual a empresa deveria criar o seu futuro.

A conclusão da reflexão foi a de que havia um vector muito mais forte e perene para servir de centro a uma estratégia de futuro: sete milhões de clientes, actualmente cativos dada a sua dependência no abastecimento de gás, com os quais a Tokio Gas contactava mensalmente.

Perscrutando as necessidades e desejos desses clientes sem quaisquer preconceitos, a Tokio Gas acabou por definir uma nova visão estratégica para a sua actividade que se pode sintetizar no seguinte: a Tokio Gas existe para dar um novo estilo de vida urbano aos seus clientes com base em novas tecnologias.

Assim, a empresa passou de um missão amarrada a uma tecnologia para uma visão dinâmica ligada aos seus clientes.

Esta mudança não era, contudo, fácil.

A Tokio Gas tinha as suas tecnologias, as suas competências e o seu *know-how* comprometido com aquilo que sempre tinha feito, ou seja, o gás.

Como alterar a organização e o posicionamento de forma a dar prossecução à nova visão estratégica?

Realizou-se, então, uma revolução cultural significativa: passar de uma empresa egocêntrica, fechada sobre si e os seus segredos, para uma empresa lococêntrica, tornada um ambiente onde vários interesses e vectores se desenvolvem harmoniosamente.

A Tokio Gas tornou-se uma rede de organizações. Em 1990, participava já em cerca de 70 novas empresas.

Fez alianças, participações, aquisições com várias outras entidades e, dessa forma, acedeu a novas tecnologias, competências e sistemas de *know-how*.

A coesão organizativa desta empresa expandiu-se, reforçou-se e tornou-se incomparavelmente mais sustentada.

Um novo posicionamento foi, em consequência, desenvolvido. Do gás para um serviço amplo centrado no cliente, em que a distribuição de gás continuou a desempenhar o seu papel, mas agora na óptica de mais um serviço contribuinte para um novo estilo de vida urbano. Uma imagem mais global, de grande qualidade, aliada a uma eficaz gestão por processos, terá tornado esta empresa como uma das mais credíveis e sustentáveis empresas nipónicas neste fim de século.

Simultaneamente, o Japão e os cidadãos japoneses podem contar com este revitalizado e poderoso aliado para enfrentar um dos maiores desafios do século XXI: a qualidade de vida em espaços urbanos.

# DIRIGIR

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

Tem uma tiragem de 24 000 exemplares, e uma média de 64 páginas a preto e branco, profusamente ilustradas.

Cada um dos seis números anuais é acompanhado de uma separata temática.

Contamos com 22 000 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 de um 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 por cento 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)

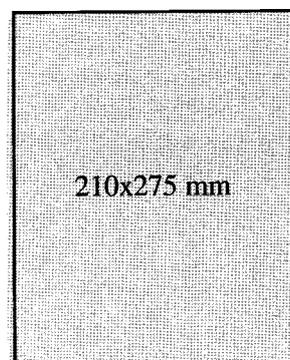
Contracapa.....	200.000\$00
Verso de capa ou contracapa.....	170.000\$00

## PRETO E BRANCO

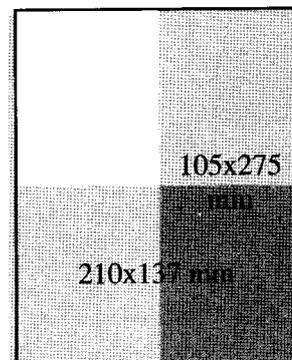
Página (210 x 275 mm).....	100.000\$00
1/2 página.....	50.000\$00

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

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



PÁGINA



1/2 PÁGINA



Entrevista

# António Raposo Magalhães: empresário de referência

•  
MADALENA AVILLENZ

Directora da Oficina Criativa

○

Theodore Roosevelt disse que é bem melhor ousar envolvermo-nos em empreendimentos grandiosos, mesmo correndo o risco de falharmos, do que viver toda a vida numa penumbra que não conhece nem vitórias nem derrotas. Esta reflexão aplica-se a este empresário de Alcobaça que, depois de 70 anos à frente de várias empresas, decide, aos 80 anos, “salvar” mais uma empresa — a Manuel Pereira Roldão. Haverá maneira mais intensa de se sentir vivo e útil?

“Dá licença Sr. Magalhães?”

“Faz favor de entrar...”

(silêncio)

“Já vi.”

“Mas já viu o quê?”

“Disseram-me que o patrão novo recebia qualquer pessoa no gabinete, e eu não acreditei. Mas agora já vi que é verdade, e por isso já me posso ir embora.”

Esta história passou-se na Crisal, há muitos anos, e serve de introdução à apresentação de um dos empresários “referência” da história da indústria portuguesa.

Nascido em Alcobaça no seio de uma família abastada, proprietária de uma importante casa agrícola e de um banco, António Raposo Magalhães diz que foi buscar o gosto pela inovação, pelo rigor e pela responsabilidade ao seu avô paterno, homem culto (tinha três licenciaturas) e de espírito aberto. Tal como o seu avô, António Raposo Magalhães nunca teve grande apetência pelas actividades agrícolas. Mas foi para essa actividade que o seu pai o destinou. Naquele tempo pai era pai, e decisão que ele tomasse era para ser obedecida. Manda-o para França tirar o curso de Engenheiro Agrónomo e, quando volta, assume imediatamente funções na Casa Agrícola. “Ao fim de um ano estava farto da Casa Agrícola!”, diz ARM, “e o meu pai, vendo a minha relutância, propõe que eu fique à frente de uma das empresas que o banco possuía, a Resinagem Nacional.

Nasce assim o empresário e o gestor.

Estamos em 1938, em plena fase do “condicionamento industrial”. A Resinagem era uma pequena indústria com um capital social de 500 contos e cuja sociedade era igualmente repartida por ARM e pelos seus irmãos. Em 1939, ARM faz uma viagem pela Europa que o marca e lhe dá a dimensão do enorme atraso de Portugal. “Esta viagem só veio reforçar aquilo que eu já tinha sentido quando estive a estudar em França. Crescer era fundamental para Portugal”, diz Raposo Magalhães. Só se contornavam as limitações do condicionamento industrial comprando fábricas velhas, com alvará, e reconstruindo-as. Foi o que fez. Comprou várias e concentrou o negócio em três unidades. Quando rebenta a guerra, a Resinagem era uma empresa de sucesso: o capital social aumentara para 1600 contos.

Mas este período dura pouco. Em 1940, ARM adoece com um esgotamento e é substituído na gestão da empresa por um dos irmãos. As suas relações com os irmãos, seus sócios na Resinagem, eram um pouco tensas desde que tomara as rédeas da empresa. Como ele diz: “Gerir para eles era *pataca ganha-pataca gasta*, e para mim gerir sempre foi *pataca ganha-pataca investe*”. Daí que, quando volta, entra em desacordo com eles relativamente à solução encontrada para um conflito com o Consulado inglês e sai. Assim, sem mais nem menos. Mas adverte-os que, se eles continuassem a seguir a mesma lógica, a empresa não teria futuro. E não errou. Passado pouco tempo começam a vender fábricas.

Uns anos depois, em 1949, encontra casualmente em Alcobaça um empregado do banco do pai que lhe diz que a Resinagem está à venda por duzentos contos! Corre a casa do pai e propõe-lhe comprar o que sobra da Resinagem. A conversa não foi fácil, mas o pai acaba por ceder. E então dá-se um fenómeno curioso que se há-de repetir mais vezes: ARM, partindo do zero, compra o que resta da Resinagem que ele próprio construíra e inicia o processo todo de novo. Volta a comprar mais fábricas velhas e volta a repor o capital social em 1600 contos.

## NASCE O LÍDER E O EMPRESÁRIO COM VISÃO

Ainda Raposo Magalhães não tinha fruído o prazer de ter mais uma vez erguido uma indústria bem sucedida numa ruína, o pai convida-o para “agarrar” na Crisal, certamente deslumbrado com a capacidade do filho em gerir situações de crise, pois a Crisal estava numa péssima situação: um dos três sócios, primo dos Raposo Magalhães, suicidara-se, a empresa tinha um capital social de 300 contos, facturava 5000, devia 6000 e a desorganização era total.

Mas porquê pegar num negócio desconhecido para ele, quando já tinha uma óptima situação e, sobretudo, depois de ter tido o prazer de provar aos que diziam que o seu estilo de gestão era desajustado que eles estavam totalmente enganados? “Não fui capaz de dizer não ao meu pai”, diz Raposo Magalhães.

E é assim que vai parar à Crisal em 1952.

E o que encontra ele quando lá chega? Uma empresa totalmente desorganizada. A sua primeira preocupação é criar uma equipa de confiança que o apoie na reestruturação que era imperioso fazer lá dentro. “Tive a sorte de conseguir arranjar uma equipa. Alguém me disse que o chefe de pintura à mão era um excelente organizador; eu conhecia um oficial de forno que lá trabalhava que era uma pessoa de confiança. No primeiro dia em que lá cheguei, mandei dizer-lhes que, quando a fábrica fechasse, os esperava no meu gabinete. Disse-lhes então que precisava da ajuda deles para conhecer os pontos fracos da área da produção, para tentar compreender porque é que a fábrica dava prejuízo. O tal oficial de forno diz-me então o seguinte: “Isso também o filho do falecido João Monteiro queria saber. E depois deixou-se montar pelo outro. Enquanto o senhor não me provar que não se deixa montar pelo outro, não lhe respondo”. E o que faz o empresário? Manda calar o oficial de forno? Não. Ouve e espera pela oportunidade. E ela chega numa tarde em que, como habitualmente, dá uma volta pelas instalações da fábrica e se depara com uma situação em que o “tal” personagem, sócio da empresa, estava a insultar umas operárias. Manda-o subir ao seu gabinete imediatamente e dá-lhe uma hora para sair da fábrica e nunca mais lá votar. Tinha conseguido “não se deixar montar pelo outro” e isso garante-lhe a confiança ilimitada da tal equipa.

Durante o resto da sua vida de empresário, a presença de uma equipa-braço direito nunca o abandonou. Recorda com afecto algumas das pessoas que, como ele mesmo diz, mais lhe ensinaram. “Não é preciso serem doutores para se aprender com as pessoas e para a sua ajuda ser inestimável. Recordo o Sr. Jorge Neto Ferreira, que era simplesmente o chefe da pintura à mão e foi das pessoas que mais me ajudou. O Sr. Chico Camacha, que infelizmente já morreu, foi outra pessoa importante para o meu percurso de gestor. Não são os canudos que fazem os líderes e os gestores.”

Os primeiros anos na Crisal foram muito duros. Ele e a sua equipa estavam na fábrica às sete horas e voltavam todas as noites depois do jantar até à meia-noite. O sábado era um dia de trabalho como os outros. Só ao

domingo descansavam, quer dizer, a equipa descansava, porque o seu líder depois do almoço voltava à fábrica até à hora do jantar. “Tive uma vida de cão, mas aliciante, devo dizer-lhe”, comenta Raposo Magalhães. Mas onde ia buscar a persistência e a força interior para não desanimar e continuar sempre a melhorar e a desenvolver as pessoas e a empresa? A resposta vem rápida: “Adoro o desafio. Um empresário tem que gostar dos desafios”.

## UM EMPRESÁRIO INOVADOR E OUSADO

O gosto pela inovação, que diz ter herdado do seu avô, ajudou a fazer da Crisal a empresa líder no seu ramo em Portugal e na Península. Em 1957 o gás propano é, graças à sua iniciativa, introduzido pela primeira vez em Portugal. Ao nível da internacionalização faz, em 1967, um acordo de cavalheiros com uma empresa checa sua concorrente nos mercados americano e inglês. Um acordo baseado apenas na palavra de cada um, assente na ética e no respeito mútuo, que naquele tempo não eram conceitos vãos, que lhe permite garantir que os preços da concorrência não punham em perigo a sua sobrevivência.

Entretanto, as coisas na Crisal iam seguindo sem atri-tos. Ganhavam dinheiro que era reinvestido na empresa. Mas quando ARM decide comprar uma fábrica nova, na Marinha Grande, para aumentar a capacidade de produção da Crisal, os irmãos mais uma vez oferecem resistência. Mas crescer era essencial. O condicionamento industrial continuava a impor as suas restrições. Começou por comprar a Vicris e uns tempos depois comprou 75 por cento da Ivima. Esta era a única forma de ter uma fábrica mecanizada para fazer copos — em 1960 mecanizou a Vicris e passou a produção manual para a Ivima, que acabou por vender em 1982. Em 1988 sai da Crisal. Pela primeira vez sente que precisa de descansar.

Apetece-lhe dedicar-se mais à fábrica de resinas que entretanto continuava a laborar.

Deixa a Crisal sem dívidas e com uns confortáveis 200 mil contos no banco. É com tristeza que assiste mais uma vez ao descambar de uma situação economicamente sólida e saudável. Em 1990 os irmãos já não

controlam de novo a situação na Crisal e pedem-lhe que volte. Aceita de novo dirigir a fábrica, mas sai definitivamente em 1994.

Nesse mesmo ano, cria com o filho a Recividro, uma fábrica de vidro reciclado que ainda não começou a laborar.

## ASSUMIR A SUA PARTE DE RESPONSABILIDADE SOCIAL “AVANT LA LETTRE”

Ligado aos destinos da Crisal desde 1952, teve a preocupação de gerir aquele grupo de pessoas de forma humana e personalizada. “Hoje a tendência dos empresários é fazerem empresas grandes de mais, onde é difícil conhecer uma a uma as pessoas que lá trabalham. É um erro. Sem as pessoas que sempre tive ao meu lado eu nunca teria tido os resultados que tive.”

O seu estilo de gestão foi sempre marcado por um cunho pessoal muito humano. Nos anos antes do 25 de Abril, havia empregados que eram presos pela Pide. António Raposo Magalhães chamava a mulher ou os pais do empregado e informava-os que podiam contar com o ordenado do seu familiar enquanto ele estivesse preso. “A Pide nunca entrou dentro da Crisal. Eu nunca o permiti.”

Hoje, como então, mas já com 80 anos, foi o respeito pelas pessoas e um apurado sentido de responsabilidade social que o fez aceitar mais um desafio: assumir a administração da falida Manuel Pereira Roldão e construir, com o apoio do Governo, uma fábrica nova, moderna, mas onde uma percentagem importante da produção ainda aproveita o saber e a perícia artesanal. O projecto implica a deslocação para lá dos operários que continuam a laborar na fábrica falida. Um desafio enorme mas que parece fascinar este homem generoso que sente prazer em pegar em projectos falhados e transformá-los em projectos de sucesso.

Perguntei-lhe se se sentia realizado e se não achava que tinha ganho o direito a descansar. Realizado sentese, mas tem um problema — não se entretém com mais nada e por isso continua a aceitar desafios, a forma que melhor conhece para sentir o prazer de estar vivo e de ser útil.



# OS LABIRINTOS DO SECTOR DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL: O PDRH-PF

•  
ELVIRA PEREIRA e FERNANDO CASQUEIRA  
*Socióloga, Téc. Sup. Principal da Inspeção das Finanças;  
Antropólogo, Docente Universitário*

○

Com muita frequência, um responsável pelo sector da formação profissional, quando se confronta, no início da sua carreira, com a estrutura organizacional no seio da qual irá prestar serviços, fica perplexo ao verificar que muito pouco do muito que aprendeu lhe permite visualizar com clareza a extrema complexidade, quer das forças facilitadoras, quer das restritivas para o êxito do seu trabalho. Discriminar essas zonas sensíveis e articulá-las com um Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos para a Formação Profissional (PDRH-PF) afigura-se, pois, essencial.

Nessas condições, iremos apresentar um caso real de uma empresa internacionalmente conhecida (que opera em Portugal, mas cuja identificação omitiremos) em que os dados sobre formação profissional, obtidos através de entrevista, talvez ajudem a reflectir sobre a necessidade de estabelecer um **PDRH-PF** que referencie as **zonas sensíveis** que atrás referimos e que estabeleça a ponte entre a política de formação profissional e a política de recursos humanos.

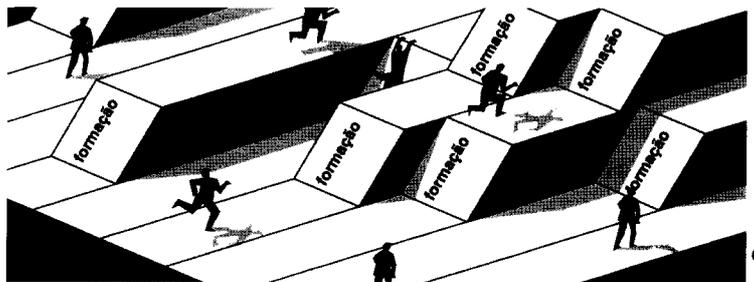
## CASO: *INTERNATIONAL FOOD INC.*

### Características

Multinacional, o estatuto da filial portuguesa é o de empresa SA, é propriedade do grupo *International Food*, operando no sector alimentar (industrial e comercial), sendo 2/3 do capital português.

### Pesquisa

Possui vários centros de investigação (10), um dos quais na vizinha Espanha, perto da fronteira com Portugal.



### Produção e comercialização

A produção e comercialização cobre uma vasta gama de produtos que vão dos chocolates aos ultracongelados, *pizzas*, *hamburguers*, alimentos para animais, farinhas, leite, águas, café, etc. Em Portugal, emprega mais de 1500 pessoas, espalhadas por diversas fábricas, no Continente e Regiões Autónomas. Existe uma grande ligação funcional entre a Direcção de Produção e a Direcção Central do Grupo. A gestão é caracterizadamente centralizadora, seguindo uma já antiga tradição (na actualidade, a *Incorporation Food* tem uma longevidade que já vai nos 70 anos). De resto, para o administrador-delegado estrangeiro a centralização é securizante (*sic*). Das entrevistas resultaram também informações sobre a pouca rotatividade do pessoal no passado, o que permite reforçar a ideia da segurança como um valor relevante da organização.

Em síntese, a gestão centralizadora é tida como eficaz para a segurança da empresa, posição esta que se vê reforçada na medida em que a direcção considera os quadros portugueses pouco assertivos.

O volume de negócios duplicou nos últimos 10 anos, sobretudo devido à abrangência dos interesses sobre novos produtos (ultracongelados, *softdrinks* e alimentos para cães e gatos), que se pretendem consolidar através de várias medidas:

- racionalização (concentração da produção);
- gestão de produtos (marcas) a nível europeu;
- mais recentemente, tenta-se a gestão de quadros a nível europeu.

### Política de formação

A tónica, pelo menos ao nível das representações, é a de uma política de formação contínua a cargo

de um responsável de formação que, no que se refere à tomada de decisões, articula com o administrador-delegado.

Na prática, a política de formação dependia directa-

mente deste. Mais recentemente, a dependência passou para as mãos de um responsável dos recursos humanos, não se tendo, no entanto, observado um reforço da articulação entre a política de formação e a política de recursos humanos. Por exemplo, é quase inexistente a relação entre a política de recrutamento e a política de formação.

Para além disso, os objectivos de formação são meramente definidos em função de “intuições” do que vai ser o futuro a médio prazo, não estão ligados a uma estratégia consciente da empresa.

Todavia, na área comportamental existe preocupação com uma formação de ponta, visando a manutenção psicossocial do pessoal, nomeadamente no campo da Análise Transaccional, Assertividade e PNL (Programação Neuro-Linguística).

A pouca articulação referida leva à dependência de “boas vontades” no que se refere à formação, cujo

papel é, sobretudo, entendido como factor de desenvolvimento das pessoas.

A formação é um investimento pessoal e um acto voluntário. Só vai à formação quem quer. Mas, se não se quiser frequentá-la e depois faltarem conhecimentos e/ou *skills*, a empresa sanciona pelo fraco desempenho. Não existe uma gestão previsionial, embora haja uma certa perspectiva de médio prazo em relação às pessoas. É, pois, uma gestão casuística.

A formação não tem efeito significativo para a carreira, o que vai de par com a ausência de avaliação periódica dos funcionários. Para os participantes, a formação representa, sobretudo, um papel para a mobilidade externa.

### Tipos de formação

Há formação-compensação, tentando colmatar défices, sobretudo na área do marketing, abrangendo cerca de 50 por cento das acções.

Paralelamente, existe formação-complemento, nomeadamente na área comportamental, visando a “manutenção psicológica”, compreendendo o domínio de técnicas e o respectivo treino (processos de autodesenvolvimento, trabalho de grupo, liderança, condução de reuniões, etc.).

Os métodos mais adoptados centram-se preferentemente no *outdoor*, sobretudo ao nível comportamental, e no *opening learning*, em que o domínio cognitivo é a tónica dominante.

Não tem infra-estruturas assinaláveis.

Tem um serviço de formação com cinco elementos:

- um responsável da formação;
- dois formadores sem formação pedagógica nas áreas de vendas e marketing;
- um formador na área administrativa e informática, igualmente sem formação pedagógica;
- um elemento de apoio administrativo.

Não possui salas de formação, recorrendo ao exterior. Cerca de metade das acções que realiza decorrem em regime residencial.

Os critérios de selecção dos organismos de formação externa baseiam-se na pertença, qualidade e especialização das entidades contactadas, cuja decisão e origem da encomenda é o responsável da formação. A definição dos objectivos da formação passa pela negociação muito forte com os diferentes níveis de chefia.

No que concerne à avaliação, recordamos que a ficha de avaliação costuma ser preenchida e recolhida, na generalidade dos casos, logo após o final da acção.

No caso da *International Food*, os participantes tam-

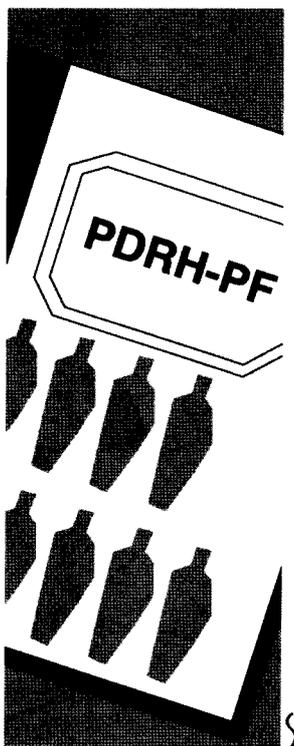
bém preenchem uma ficha que apenas será devolvida ao serviço de formação, no prazo de 15 dias, após prévia entrevista do formando com a sua chefia directa. Isso permite que o supervisor colha directamente do participante o entendimento e compreensão do que ele aprendeu, das omissões, das carências resolvidas e das que permanecem, das correcções a incluir em futuras acções, nomeadamente quanto aos objectivos, aos conteúdos, aos métodos, aos materiais, aos apoios administrativos e técnico-pedagógico, ao calendário e ao horário, etc.

Finalmente, cumpre acrescentar que, no entender da organização, a formação não deve ser encarada como uma oferta de cursos mas sim como acções que se inserem num projecto individual de evolução. É uma ideia que permite abrir à reflexão a problemática de uma **organização que aprende**.

### CONCLUSÃO

Do que foi atrás referido, ressalta, entre as diversas fragilidades de estruturas e de funcionamento do sector da formação profissional, que a desejável articulação entre a política de formação profissional e a política de recursos humanos ou se processa (?) com extrema dificuldade ou é inexistente, nomeadamente quanto a:

- Adequação entre uma política de desenvolvimento de recursos humanos e as necessidades formativas.
- Ligação entre a carreira e a formação.



- Antevsão das necessidades de formação a médio e longo prazo.
- Preparação pedagógica de base dos formadores internos e capacidade de intervenção mais eficaz do sector da formação.

Efectivamente, o caso apresentado é paradigmático de uma situação em que não existe um instrumento simples, prático e adaptável a diversos contextos formativos, e que, paralelamente, sirva de instrumento de consulta, de animação e de mobilização dos recursos humanos afectos ao sector da formação profissional. Em suma, sente-se a ausência de um instrumento capaz de fornecer pistas, apoiar decisões e suscitar acções em ordem ao desenvolvimento dos recursos humanos afectos à formação profissional, ou seja, um Plano para o Desenvolvimento de Recursos Humanos visando especificamente os Recursos Humanos da Formação Profissional — um PDRH-PF<sup>(1)</sup>.

## O QUE É O PDRH-PF

O **PDRH-PF** é um plano de intervenção que compreende um conjunto de acções que devem privilegiar os diversos intervenientes na formação profissional em ordem à dotação de pessoas qualificadas e sua utilização eficaz face à missão e objectivos prosseguidos pelo sector da formação. O **PDRH-PF** é, assim, um plano de intervenção que propõe acções a curto, a médio e a longo prazo:

- para **desenvolver as competências do pessoal;**
- para **empregar de maneira eficiente as pessoas** em função da missão e dos objectivos da formação profissional;
- para **fazer o ponto de situação sobre as forças e as fraquezas da organização;**
- para **planificar as actividades** que estimularão a evolução da formação profissional;
- para **favorecer o desenvolvimento da pessoa**, tanto sob o plano profissional como o pessoal, num ambiente favorável.

Teoricamente, o **PDRH-PF** desenvolve-se por fases. Uma fase inicial de **compreensão**, a que se seguirão as fases intermédias de **decisão** e **acção**, finalizando-se com a **avaliação** e **aperfeiçoamento**.



### 1.ª FASE

## *Compreender*

(Duração: 2 a 3 meses)

Zonas sensíveis:

- A informação e a participação do pessoal.
- A transparência da direcção.
- O consenso sobre o diagnóstico feito.

Nesta primeira fase elabora-se e valida-se o pré-diagnóstico e o **PDRH-PF**.

### 2.ª FASE

## *Decidir*

(Duração: 1 mês)

Zonas sensíveis:

- A coerência entre as palavras e a acção.
- O equilíbrio entre o curto prazo e o longo prazo.
- Uma visão comum das orientações.
- O conhecimento das consequências das decisões.

Nesta segunda fase, a direcção da formação profissional decide prioridades quanto às acções a empreender, nomeadamente:

- seleccionar projectos e actividades que permitirão realizar o **PDRH-PF**;
- planificar, por ordem de prioridade, os projectos a realizar;
- implementar, onde necessário, medidas de transição.

3.ª FASE

**Agir**

(Duração: 1 mês)

Zonas sensíveis:

- Obter resultados.
- Permanecer à escuta.

No decurso desta terceira fase têm lugar actividades ligadas ao **PDRH-PF**. Consiste em:

- oferecer actividades de aperfeiçoamento e de desenvolvimento destinadas às pessoas;
- organizar actividades de desenvolvimento organizacional.

4.ª FASE

**Avaliar**

(Duração: curto, médio e longo prazo)

Zonas sensíveis:

- Os medos que a palavra “avaliação” suscita.
- Tomada de medidas para se melhorar e não para controlar.
- Implantar um mecanismo de retroacção apropriado.

A quarta fase visa avaliar periódica e sistematicamente o percurso percorrido, tendo em conta os objectivos do **PDRH-PF**:

- examinar a coesão das equipas e da organização;
- estudar o clima de trabalho;
- verificar o envolvimento do pessoal;
- avaliar o crescimento das competências.

5.ª FASE

**Aperfeiçoar**

(Duração: contínua)

Zonas sensíveis:

- Observar atentamente.
- Actualizar constantemente a missão.

A última fase do **PDRH-PF** visa instaurar uma gestão proactiva dos recursos humanos (com vista à melhoria constante dos serviços):

- determinar os elementos-chave que fazem a qualidade do serviço;
- precisar as fontes de não-qualidade;
- conhecer os enfoques internos e externos;
- formular os envoltivos que a formação profissional é susceptível de desenvolver para assegurar a qualidade do serviço.

É importante, quando se inicia o processo do **PDRH**, fazer o inventário das coisas já feitas que podem servir para despoletar um tal projecto.

Emprende-se um **PDRH** para **implantar um mecanismo de avaliação das necessidades de formação e de aperfeiçoamento** e para **favorecer o desenvolvimento da formação profissional**.

As fases atrás descritas poderão ser analiticamente discriminadas, admitindo diversas etapas no seu processamento que serão objecto de explicitação num próximo artigo.



NOTA

(1) Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos com uma vertente de Formação Profissional.

# AS MISERICÓRDIAS PORTUGUESAS: ENTRE O PASSADO E O FUTURO

•  
LUÍS GRAÇA

*Sociólogo da Saúde,*

*Universidade Nova de Lisboa,*

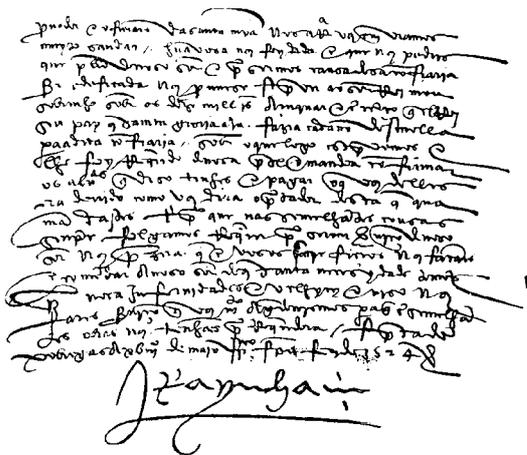
*Escola Nacional de Saúde Pública*

□

As misericórdias portuguesas vão em breve começar a festejar o seu meio milénio de existência (por ex., a de Lisboa em 1998, e a do Porto em 1999), depois de terem sobrevivido, enquanto instituições, a períodos conturbados da nossa história: a extinção das ordens religiosas e a nacionalização dos seus bens (1834), a intervenção do Estado na administração de muitas delas, a começar pela de Lisboa (1834), a desamortização dos seus bens fundiários (1866), a reformulação dos seus estatutos, na sequência da lei de separação da Igreja e do Estado (1911), a sua instrumentalização política e ideológica pelo Estado Novo (1937-1945), a oficialização dos seus hospitais no pós-25 de Abril (1974 e 1976). Tirando o caso da Misericórdia de Lisboa, elas hoje têm o estatuto de instituições privadas de solidariedade social. Entretanto, procuram novos rumos de acção, ou seja, um novo fôlego para o próximo milénio. Algumas estão a profissionalizar a sua gestão, empregam um vasto corpo de profissionais e gerem um importante leque de equipamentos sociais. Tudo isto sem terem rompido totalmente com a sua cultura histórica e com a ideologia do "acto misericordioso" (Graça, 1996).



Um dos exemplos recentes dessa revitalização é a Misericórdia do Porto, considerada “a maior do Mundo”: tem 80 milhões de activos imobiliários dentro e fora do País, emprega mais de 800 pessoas e movimenta anualmente mais de 5 milhões de contos. Tem à sua frente uma equipa de gestores profissionalizados para quem a gestão é, por definição, orientada por custos e resultados: em 1993, orgulhou-se de fechar o exercício com “300 mil contos de lucro”. O lema do seu provedor é, entretanto, bem revelador dos novos sinais dos tempos: “Se não tomarmos conta dos pobres, os pobres tomarão conta de nós”. O seu livro de cabeceira é o *Managing the non-profit organization*, de Peter Drucker (1990), traduzido e editado em Portugal em 1994. Refira-se, por fim, a composição socioprofissional desta instituição: em 1993, tinha cerca de 1200 irmãos (dos quais 25 por cento do sexo feminino). Significativamente, cerca de dois terços dos confrades eram recrutados entre os empresários e gestores (9 por cento) e os quadros superiores (28 por cento), intermédios (18 por cento) e inferiores (10 por cento) (Fiel, 1994).



Fac-símile da carta da Rainha D. Leonor à Misericórdia do Porto

## UMA INSTITUIÇÃO ASSISTENCIAL INTERCLASSISTA, SOB PROTECÇÃO RÉGIA

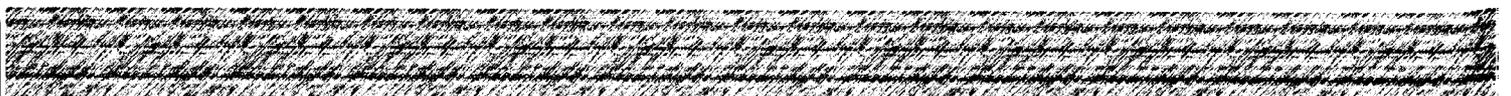
Até à criação das misericórdias no final do século xv e desde os primórdios da nacionalidade, as necessidades

da população portuguesa, em matéria de assistência, tinham dado origem a uma multiplicidade de iniciativas: muitas delas são de âmbito local, ligadas não apenas às ordens militares e religiosas (que tiveram um importante papel na Reconquista e no repovoamento do território) como também aos municípios e às confrarias de mestres ou a simples particulares (mercadores ricos, etc.); outras, pelo contrário, devem-se à devoção de vários reis, rainhas e demais gente da nobreza e do alto clero.

Basicamente, vamos encontrar no final do século xv quatro tipos de estabelecimentos assistenciais, que terão chegado ao Ocidente cristianizado por via da influência bizantina: albergarias, hospitais, gafarias ou leprosarias e mercearias. Os que sobreviveram até aos nossos dias foram os hospitais. De qualquer modo, o seu antecessor medieval, o *espiritual*, era, em simultâneo, um *locus religiosus* do ponto de vista eclesiástico e uma *pia causa* do ponto de vista canónico, gozando por isso de um certo número de direitos e privilégios, para além de ser um *locus infectus* (até pelo menos há 100 anos). Esta situação de privilégio deu origem a inúmeros abusos e desmandos, por parte da administração dos estabelecimentos assistenciais, que só a partir dos séculos xiv e xv, com D. Dinis e com D. Afonso V, vão começar a ser combatidos pelo poder régio através da nomeação directa de provedores, da confiança pessoal e política do rei, e da outorga de regimentos para uniformizar a sua orgânica e funcionamento.

Na Europa cristã, durante toda a Idade Média e até ao Século das Luzes, a doença, o sofrimento, a pobreza e a morte estavam submetidas à vontade divina, sendo vistas e aceites como escatologicamente necessários. A assistência aos enfermos e aos demais “pobres em Cristo” era considerada, por sua vez, como uma virtude cristã e como uma manifestação da misericórdia de Deus. A caridade era uma espécie de certificado de alforro: “Dar aos pobres era emprestar a Deus”, ou seja, quantas mais boas obras amecalhasse na terra, mais garantias tinha um cristão de alcançar o céu e, com ele, a salvação eterna. As nossas misericórdias foram, sem dúvida, a materialização deste *ethos* cristão, além de terem constituído um hábil instrumento de dominação política.

É por iniciativa da *ilustríssima e mui católica senhora*, a rainha D. Leonor (1458-1525), viúva de D. João II e irmã de D. Manuel I, senhora de grande fortuna e protectora de letrados e artistas (como Gil Vicente), que



será fundada a **primeira misericórdia**, em Lisboa, no ano da graça de 1498. Discute-se ainda hoje qual o verdadeiro papel — nomeadamente o de ideólogo ou de inspirador doutrinário — que terá tido o seu confessor, o frade trinitário espanhol Miguel Contreiras (1431-1505). Este religioso, na altura muito popular em Lisboa, pertencia à Ordem da Santíssima Trindade para Redenção dos Cativos, fundada em 1198 pelo francês São João da Mata. Inclusive, o papel da rainha (na altura regente em substituição do irmão, ausente em Castela), não está ainda absolutamente clarificado (Correia, 1981; Almeida, 1993). Esta questão é, todavia, de somenos importância quando se sabe que, por carta régia de 14 de Março de 1499, dirigida aos “Juizes, Vereadores, Procurador, fidalgos cavaleiros e homens boos”, D. Manuel I recomenda a criação de misericórdias “em todas as cidades vilas e lugares principais de nossos Regnos”, à semelhança de Lisboa “onde se ordenou uma confraria para se as obras de misericórdia avrem de cumprir, e especialmente acerca dos presos pobres e desamparados que non tem quem lhes Requeira seus feitos nem socorra as suas necessidades”. Ou seja, há uma clara vontade política do monarca em alargar a todo o território nacional (e, depois, às terras de além-mar) o novo modelo assistencial.

Simultaneamente, assistia-se a um movimento de fusão e concentração dos hospitais e demais estabelecimentos assistenciais até então existentes. É sobretudo a partir de D. João II (m. 1495) e, portanto, já em plena época dos Descobrimentos, que surgem as grandes instituições de assistência, sob a forma de hospitais gerais: Lisboa (1492-1504), Coimbra (1508), Évora (1515), Braga (1520), Goa (1520-1542), etc., em resultado da

própria concentração do poder político e económico na figura do rei. O Hospital Real de Todos os Santos, fundado por D. João II e inaugurado por D. Manuel I, é disso um exemplo paradigmático (Graça, 1994 e 1996). D. Manuel I dá, pois, continuidade à política do seu antecessor, tendo concluído em 1514 a reforma geral dos legados pios e estabelecimentos assistenciais (*Regimento de como os Contadores das Comarcas Hão-de Prover sobre as Capelas, Hospitais, Albergarias, Confrarias, Gafarias, Obras, Terças e Residos*). Em 1520, cria a Casa da Saúde, no Vale de Alcântara, destinada às vítimas da peste que, ciclicamente, dizimava a população portuguesa. É uma instituição pioneira do **lazareto** que se irá desenvolver nos séculos XVIII e XIX, para controlo sanitário das epidemias, nomeadamente junto aos principais portos marítimos.

Entretanto, para cima de meio milhar de misericórdias irão ser criadas por todo o território nacional (embora com maior incidência nas regiões a sul do Mondego), pela Madeira e pelos Açores, pelo Brasil, pelo Extremo Oriente e por África, na sequência da expansão marítima (por exemplo, a fundação das primeiras misericórdias no Brasil remonta a 1543 e a de Macau data de 1569). Às misericórdias caberá depois a responsabilidade pela administração hospitalar, desde 1562 até praticamente a meados do século XX (no caso do Hospital de Todos os Santos, desde 1564 a 1834).

A sua designação advém do facto de serem instituições que se propunham realizar obras de misericórdia. De acordo com a tradição cristã e a interpretação do Evangelho segundo São Mateus, essas obras eram em número de catorze: sete **corporais** e sete **espirituais** (Quadro I).

QUADRO I

Sete espirituais	Sete corporais
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A primeira he ensinar os simprezes</li> <li>• A segunda he dar bom conselho a quem o pede</li> <li>• A terceira he castigar cõ caridade os que erram</li> <li>• A quarta he cõsolar os tristes descõsolados</li> <li>• A quinta he perdoar a quem nos errou</li> <li>• A sexta he sofrer as injurias cõ paciência</li> <li>• A setima he Rogar a ds pellos viuos e pellos mortos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A primeira he remir captiuos e visitar os presos</li> <li>• A segunda he curar os enfermos</li> <li>• A terceira he cubrir os nus</li> <li>• A quarta he daar de comer aos famintos</li> <li>• A quinta he daar de beber aos que ham sede</li> <li>• A sexta he daar pousada aos peregrinos e pobres</li> <li>• A setima he enterrar os finados</li> </ul>

Fonte: Compromisso da Misericórdia de Évora (1516), segundo Goodolphim (1897)



O compromisso da Misericórdia de Lisboa (aprovado em 1499) fala em **confraria e irmandade** o que, para Correia (1981, p. 313), configuraria a sua dupla função “de socorros mútuos e de auxílio aos pobres, como irmãos em Cristo”. Em número de cem, os irmãos deviam ser “de boa fama, sã consciência e honesta vida, tementes a Deus e guardadores dos seus mandamentos, mansos e humildosos”. Entre eles elegiam anualmente, por sufrágio directo e universal, o provedor e os membros da mesa (ou mesários). Tal como os apóstolos de Cristo, eram em número de doze:

seis deviam ser “oficiais mecânicos” (mestres artesãos) e os restantes gente “de melhor condição, de escudeiro para cima”, segundo o compromisso da Misericórdia do Porto (1499), parcialmente transcrito e cotejado com o de Évora (1516) por Basto (1934, pp. 543-555). Todos os irmãos, “posto que de desvairadas condições”, tinham direito de voto e eram elegíveis, embora o provedor, “por ser cabeça e principal na dita irmandade”, devesse sempre ser escolhido entre “pessoa nobre” (*sic*). Da lista dos 242 nomes que foram provedores da

Misericórdia de Lisboa até à data em que passaram a ser de nomeação régia (1834), constam fidalgos, letrados e militares de alta patente, “usando nomes ilustres” (*sic*) (Ribeiro, 1902, p. 315).

## TODOS IRMÃOS, MAS UNS MAIS DO QUE OUTROS

Embora esteja por estudar a composição social da maior parte das mesas das misericórdias ao longo da sua história, tudo leva a crer que esta estrutura fosse polari-

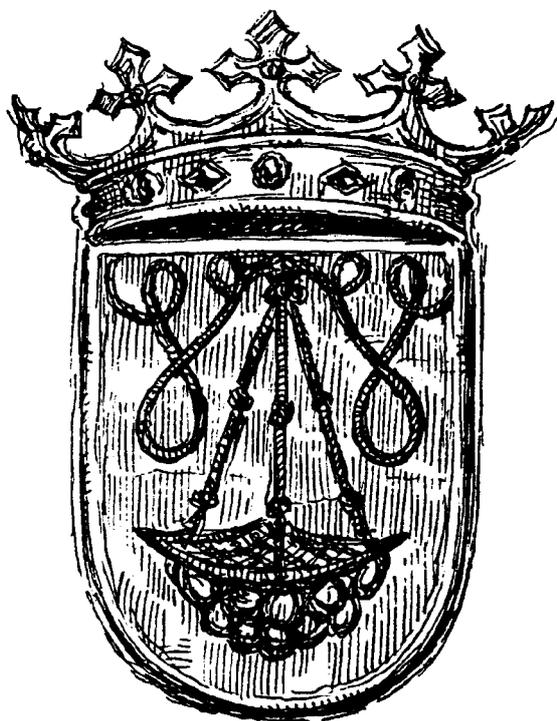
zada pela nobreza, clero e demais gente letrada, donde se recrutava estatutariamente a figura do provedor. Aliás, irá assistir-se, com o tempo, a uma elitização da confraria, o que terá contribuído em muito para o seu declínio no século XVIII (Almeida, 1993; Sá, 1996). A decadência das misericórdias também estará relacionada com a crescente influência das ideias secularizantes em matéria de assistência, como resultado do iluminismo filantrópico.

De qualquer modo, as misericórdias aparecem originalmente como **instituições interclassistas**, numa

época em que a secular luta política do poder régio contra a nobreza e a Igreja tem um claro desfecho favorável ao primeiro. Por outro lado, rompiam com a lógica corporativa das confrarias de mesteres medievais que também tinham como uma das suas principais funções, para além da defesa e representações de interesses corporativos, a prestação de socorros mútuos.

A partir dos séculos XII e XIII, em Portugal como no resto da cristandade do Ocidente, e até aos finais do século XV, a solidariedade entre os confrades do mesmo ofício, acantonados quase sempre na mesma

rua ou bairro, tinha-se manifestado concretamente na criação e manutenção de pequenos hospitais privativos, por eles próprios financiados e administrados (só em Lisboa havia cerca de quatro dezenas no final do século XV, cujo património seria depois agregado ao Hospital Real de Todos os Santos), e em obras de assistência mais ou menos avulsas (v.g., ajuda às viúvas, empréstimos de dinheiro a juro, contribuição para dotes de casamento das filhas dos confrades mais pobres). Eram confrarias laicas que, embora à sombra de um santo padroeiro, escapavam de algum modo ao controlo da hierarquia da Igreja.



Escudo da Rainha D. Leonor

Esta procurava naturalmente enquadrá-las, a tal ponto que, a partir do Concílio de Trento, passou a haver uma clara distinção entre confrarias *laicas* e confrarias *religiosas* (Sá, 1996).

O que é novo nas misericórdias, em relação às anteriores confrarias, é a sua **área de influência**, que passa a estender-se não só ao bairro, vila, cidade e seus termos como a todo o município e, nalguns casos, a uma vasta região (é o caso, por ex., da Misericórdia do Porto). E a sua **acção assistencial** dirige-se a toda a população, embora privilegiasse naturalmente os “pobres, irmãos em Cristo”.

A Misericórdia de Lisboa ter-se-á inspirado, pelo menos parcialmente, no modelo assistencial desenvolvido em Florença. Segundo Basto (1934, pp. 118 e ss.), a Misericórdia de Florença terá sido fundada em 1240. Como instituição pública era já reconhecida pelo menos desde 1329, aparecendo citada, até ao século XVI, sob diversas designações: *Compagnia*, *Compagnia e Società*, *Fraternità della Vergine Maria della Misericórdia*, *Compagnia della Misericórdia* ou *della Santa Misericórdia*. Os seus estatutos, pelo menos os de 1490, eram seguramente conhecidos do(s) autor(es) do primitivo compromisso da Misericórdia de Lisboa, dadas as estreitas relações comerciais e financeiras que então existiam entre o Reino de Portugal e a República de Florença.

Ambas as confrarias tinham pontos em comum. Mas as misericórdias portuguesas foram, sem dúvida, mais longe, não só na **missão** e nos **objectivos** a atingir como na própria **estrutura organizativa**. A de Florença limitava-se a missões assistenciais tradicionais, como o transporte de doentes e a sua hospitalização, o enterro dos mortos, o apoio domiciliário a doentes acamados, etc. As misericórdias portuguesas, pelo contrário, irão constituir praticamente o único sistema de assistência na doença, na orfandade, na viuvez, na pobreza, na privação da liberdade, na invalidez, na velhice e na morte, que a população portuguesa conheceu desde a época dos Descobrimentos até ao final do Antigo Regime, senão mesmo até meados do século XIX, apesar do seu notório declínio

a partir do século XVIII. Na realidade, o compromisso original das misericórdias portuguesas vai ser progressivamente deturpado com a Contra-Reforma e a intensificação da luta ideológica, política e religiosa contra o protestantismo e contra os cristãos-novos: rogar a Deus pelos vivos e pelos os mortos (a última das obras de misericórdia espirituais) passa a ser mais importante do que a assistência aos pobres e aos doentes. Os imperativos da fé impõem-se aos deveres da caridade.

Em suma, a originalidade das misericórdias portuguesas residirá, por um lado, na sua dimensão (“trata-se de uma rede extraordinariamente descentralizada e densa, que acompanha o alargamento do império”) e, por outro, no seu estatuto (“as misericórdias estão colocadas sob protecção régia” e são, além disso, uma “irmandade de leigos”) (Bethencourt, 1993, p. 150). Em relação às confrarias até então conhecidas, quer laicas, quer religiosas, as misericórdias diferenciavam-se não só em relação à sua base geográfica como também (e sobretudo) à sua base social de recrutamento. No entanto, o pretensível carácter interclassista das misericórdias, tradicionalmente defendido pelos seus ideólogos e por muitos dos seus historiógrafos (ou melhor, *hagiógrafos*) é hoje posto em causa.

A investigação historiográfica mais recente aponta para a **tese oligárquica ou elitista** (Sá, 1996, p. 58, e 1996a, pp. 136-142): de facto, além de não admitirem mulheres entre os irmãos, as misericórdias agregavam apenas **membros das elites locais**, ou seja, “nobreza, clero (de preferência membros dos cabidos episcopais ou colegiais e alto clero regular), profissões liberais, negociantes de alto cabedal e mestres de oficina ou do mar e lavradores proprietários”, contrariamente ao que se passava nas confrarias eclesiásticas (que também admitiam mulheres e tinham uma base associativa vertical).

A favor da tese elitista joga ainda o facto de haver uma clara distinção entre **irmãos nobres ou enobrecidos** (nobreza, alto clero e letrados pertencentes ao oficialato régio) e **irmãos mecânicos**



(gente dos ofícios ou de *artes aprovadas* como era, então, o caso do físico, do cirurgião e do boticário). As misericórdias acabavam, pois, por reproduzir as assimetrias sociais e os mecanismos do poder local: os pobres (que eram, ao fim e ao cabo, o principal objecto do “acto misericordioso”) não faziam parte da sua base social de apoio. Daí o reduzido número de confrades — entre 100 (nos pequenos núcleos urbanos), 200 (no Porto) e 600 (nas cidades de maior importância, como Lisboa e Goa) —, pelo menos quando comparado com o das outras confrarias (que chegavam a ter milhares de irmãos).

A inclusão dos irmãos de menor condição justificava-se por duas razões: primeiro, eles representavam uma facção próxima do poder local ou da administração periférica; em segundo lugar, eles tinham sobretudo como função a execução das tarefas menos nobres do “acto misericordioso”. Na realidade, ficava menos bem a um Sá de Menezes, alcaide-mor, do que a um Pantalcão Correia, picheleiro, limpar cadeias, visitar os presos, visitar os doentes miseráveis, enterrar os pestiferados, amortilhar os justicados com pena capital, pedir esmolas ou aprovisionar os hospitais. Em geral, esta segunda categoria de irmãos pertencia às elites do artesanato urbano: “A condição essencial de admissão na confraria era não deverem trabalhar por suas mãos, o que em teoria obrigava ao escalão de mestre de oficina” (...). Espelha-se aqui igualmente a repulsa pelo trabalho manual que encontramos no Antigo Regime(...) (Sá, 1996a, p. 137). Essa repulsa chegou até nós, cristalizada sob a forma de inúmeros provérbios ou lugares comuns da língua portuguesa, que mais não são a final do que codificações ideológicas de uma cultura elitista de classe social: por ex., “Mão de mestre não suja feramenta” ou “Mais vale um bom mandador que um bom trabalhador”.

No caso da Misericórdia do Porto, sabe-se que em 1573 existiam, pelo menos, 204 confrades, dos quais mais de metade era gente dos ofícios mecânicos (Quadro II), segundo o *Rol dos irmãos que há nesta casa que hão-de servir aos enterramentos* (reproduzido por Basto, 1934,

QUADRO II

Composição social dos Irmãos da Misericórdia do Porto em 1573 (n=204)

Origem social	N.º	%
• Ofício mecânicos	111	54,4
• Outras categorias <sup>(a)</sup>	24	11,8
• Desconhecida	69	33,8
<i>Total</i>	<b>204</b>	<b>100,0</b>

(a) Cidadãos (9), licenciados e doutores (8), clero (2) e outros (5). Vários cidadãos (ou burgueses) foram provedores durante o século XVI.

Fonte: Adapt. de Basto (1934)

pp. 431-433). “Esses humildes mestrais”, donde se destacavam os sapateiros (26), os alfaiates (11), os cutileiros (8), os tanoeiros (8), os cabeiros (7), os sombreireiros (5), além de muitos outros ofícios que hoje desapareceram (por ex., anzoleiro, canastreiro, cerieiro, esteireiro, sangrador, sombreireiro, surrador, torcedor de seda) “acamaradavam igualitariamente” (*sic*) com “os Baiões, Barretos, Berredos, Brandões, Carneiros, Cernaches, Delgados, Ferrazes, Homens, Leites, Pamplonas, Ruas, Sás, Valadares, etc. etc.” que constituíam “a gente mais rica” e “a mais alta nobreza da cidade”. Enfim, uma leitura claramente enviesada e *branqueadora* da história portuense, feita por um antigo professor da Faculdade de Letras do Porto em plena época de ouro do Estado Novo (1934).

## PODER E DECADÊNCIA

Em todo o caso, estas associações laicas, de inspiração cristã, vão ter um grande impacto na população portuguesa durante séculos: são responsáveis pela criação e/ou administração de praticamente toda a rede hospitalar do País até ao 25 de Abril de 1974; são executoras de testamentos ou procuradoras de confrades que faziam transferências de dinheiro de todo os lados do império; e, por fim, têm uma importante acção es-



piritual, para além do seu papel mais propriamente assistencial (Bethencourt, 1993), sem esquecer a sua função ideológica e política no quadro da sociedade senhorial do Antigo Regime.

De facto, se não todas, pelo menos as mais ricas realizavam operações financeiras de envergadura ou que, pelo menos, “ultrapassavam o simples empréstimo a juros das restantes confrarias”, servindo nomeadamente “como fonte de crédito para as grandes casas senhoriais” e até “para a própria coroa em situação de emergência” (Sá, 1996, p. 60). O movimento de dinheiro que era recebido pelas misericórdias, sob a forma de doações para obras de caridade ou para entregar aos herdeiros dos nossos mercadores e soldados, falecidos nas mais desvairadas terras do Oriente (por ex., em Malaca, na China, nas ilhas Maldivas), atingia somas importantes, por vezes da ordem das muitas centenas ou milhares de mil réis, como se pode verificar a partir de uma amostra de entregas efectuadas pela Misericórdia do Porto e registadas no livro *Do dinheiro da Índia*, na segunda metade do século XVI (Basto, 1934, p. 460). Como termo de comparação, refira-se que, no ano económico de 1575-76, as receitas da Misericórdia do Porto foram de 552\$000 réis (em espécie), o que não cobriu as despesas (581\$000 réis). Cerca de 80 por cento dessas receitas eram, por sua vez, oriundas de peditórios e esmolas.

Em todo o caso, o poderio económico das misericórdias, sobretudo resultante da acumulação de bens de mão-morta (doações, etc.) deve ser relativizado. Como diz Sá (1996a, p. 138), “património não significa(va) liquidez”... Mas seguramente significava “conflito”. Vários estudos monográficos documentam,

de resto, os interesses que estavam em jogo nos seus conflitos internos e externos, desembocando muitas vezes no esbanjamento e na apropriação dos seus bens fundiários, o que explicaria, pelo menos em parte, a sua crescente degradação financeira e organizacional, nomeadamente a partir do fim do Antigo Regime e sobretudo com o liberalismo. Com a publicação das leis de desamortização de 1866 e 1895, as misericórdias serão profundamente afectadas nas suas fontes de receita de origem patrimonial. Mais concreta-

mente, com a Lei de 22 de Junho de 1866, publicada pelo Governo regenerador de Fontes Pereira de Melo, Martens Ferrão e Barjona de Freitas, dá-se continuidade ao processo de desamortização dos bens de mão-morta que, desta vez, atinge as misericórdias e demais instituições de assistência (irmandades, confrarias, recolhimentos e hospitais, entre outras). Essa lei obrigava-as a vender em hasta pública a maior parte do seu património e a converter o seu valor em obrigações do Estado. Esses títulos de crédito irão, por sua vez, desvalorizar-se rapidamente. É assim atingida, directa ou indirectamente, toda a vasta rede hospitalar administrada pelas misericórdias. O

ano de 1866 marca, assim, o fim de uma era, dando origem ao lento colapso financeiro do hospital tradicional. Já na República, as misericórdias tiveram de reformular os seus estatutos, na sequência do Decreto-Lei de 20 de Abril de 1911.

De qualquer modo, as ideias burguesas liberais ou republicanas não eram, de modo algum, favoráveis ao modelo caritativo-assistencial das misericórdias.

A caridade dá lugar à beneficência. No essencial, e na sequência do espírito filantrópico do Século das Lu-



Capa do 1.º Compromisso impresso da Misericórdia de Lisboa (1516). Arquivo Histórico/Biblioteca

zes, a assistência pública oitocentista pode caracterizar-se sumariamente nos seguintes termos: repulsa da caridade indiscriminada e ostentatória; repressão da ociosidade dos que podem trabalhar; concepção de uma assistência selectiva, exclusivamente dirigida para os mais miseráveis.

Por outro lado, e à margem das misericórdias e do Estado, o incipiente movimento operário e popular irá fundar as suas próprias associações, nomeadamente de socorros mútuos, ao mesmo tempo que rejeita liminarmente a caridade e o seu sucedâneo, a beneficência que será cultivada pela nossa burguesia enobrecida (e tão bem tipificada no Conde de Ferreira). Por essa altura, o número de associações de socorros mútuos era estimado por Goodolphim (1974, p. 203) em cerca de 300, no Continente, com um total de 70 mil associados (40 mil dos quais em Lisboa) e movimentando já cerca de 400 contos anuais (400 000\$000 réis). O seu relativo desenvolvimento, entre 1851 e 1872, coincide com o primeiro período da Regeneração. Este surto associativo não era especificamente operário e correspondia a uma

tentativa de harmonização entre os interesses do capital e do trabalho, de acordo com a ideologia do fontismo. Daí a sua natureza, não já corporativa, mas ainda em parte interclassista. Com as primeiras greves de 1872, é posto um ponto final na colaboração entre classes. É desse ano a certidão de nascimento do movimento operário em Portugal.

O processo paulatino de secularização da sociedade portuguesa e da construção de uma economia capitalista não impediu um aparente renascimento das misericórdias, no final do século XIX e sobretudo durante

o Estado Novo, nomeadamente na região Norte do País (Basto, 1982). Numerosas misericórdias serão criadas, a Norte do Rio Douro, nos anos 30 e 40. É também a partir daí que há um notório movimento de construção e/ou ampliação de hospitais. Em todo o caso, sem o apoio do Estado Novo as misericórdias não estariam em condições de proceder à modernização tecnológica e organizacional da rede hospitalar que há quatro séculos administravam.

Grande parte das construções de novos hospitais ou

das obras de remodelação e ampliação dos velhos hospitais reporta-se ao período final do Estado Novo (1960-1973) ou à década anterior (1950), com destaque para os distritos de Braga e do Porto. Embora descapitalizadas, as misericórdias beneficiaram de importantes participações do orçamento geral de Estado ou de outros fundos como as recém-criadas receitas do totobola, além do apoio em equipamento por parte da Fundação Gulbenkian. O montante dessas participações ia de 50 por cento a 65 por cento do total dos custos. Mas é também a época heróica da “mobilização popular” através dessa



Santa Casa da Misericórdia do Porto.

típica instituição do Estado Novo que se chamava “cortejo de oferendas”. Em concelhos como, por exemplo, o de Marco de Canaveses, dois cortejos de oferendas realizados entre 1965 e 1967 renderam qualquer coisa como 4400 contos (Basto, 1982, p. 118), uma quantia muitíssimo elevada para a época se considerarmos que o custo de um hospital de 190 camas, como o ex-hospital distrital de Vila Nova de Gaia, orçava então em 12 mil contos. O do Marco de Canaveses, que era concelho, tinha uma dotação de 120 camas e terá custado à volta de 7500 contos.

No final do Estado Novo, havia já uma rede de 60 estabelecimentos hospitalares cobrindo a Região Norte (distritos de Braga, Bragança, Porto, Viana do Castelo e Vila Real), num total de mais de 10 mil camas. Com excepção do Hospital Escolar de S. João (Porto), pertenciam todos às (ou eram administrados pelas) misericórdias. Todos os hospitais das misericórdias, a nível nacional, serão depois **oficializados**: primeiro os distritais (1974) e depois os concelhios (1976). A propósito desta medida “revolucionária”, os sectores mais conservadores da sociedade portuguesa ainda hoje falam da “segunda nacionalização das misericórdias”. A este propósito, vale a pena citar Campos (1983, p. 123) para se avaliar o estado deplorável em que se encontrava grande parte dos hospitais das misericórdias antes do 25 de Abril: “O país encontra-se semeado de uma rede de estabelecimentos [hospitalares] com 20 ou 30 anos de idade, uns inactivos, outros a menos de 50 por cento da sua capacidade. Até ao fim da década de 70 alguns deles funcionaram como casas de saúde de cirurgiões residentes nas três principais cidades do litoral. O estado da medicina portuguesa e a falta de conhecimentos da população permitiram então o florescimento económico de uma ‘cirurgia ambulatória’ sem o mínimo de elementos de apoio: esterilização, anestesia, banco de sangue, enfermagem. E não era raro os provedores das misericórdias(...) exibirem registos de centenas de intervenções cirúrgicas anuais, enquanto ignoravam as necessidades básicas do concelho, no que respeita nomeadamente à saúde da mãe e da criança. A reforma de 1971 (D.L. nº. 413/71, de 27 de Setembro que veio reconhecer, pela primeira vez, entre nós, o **direito à saúde**) pretendeu converter esses pequenos hospitais em unidades de internamento dos centros de saúde para partos, clínica geral e situações crónicas. Alguns, mais desenvolvidos, foram promovidos a distritais, os restantes com dificuldade aceitaram a reconversão, por razões de prestígio local”.

A crise do Estado-Providência, o envelhecimento e o risco de crescente exclusão social de vastas camadas da população poderão constituir entretanto um desafio e uma oportunidade para o necessário **aggiornamento** dessas instituições seculares que são as nossas misericórdias, sobretudo se conseguirem mudar a sua

cultura organizacional e romperam com a ideologia do “acto misericordioso”, passando a ser geridas como verdadeiras empresas do sector do mercado social (Drucker, 1994).



#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, A.F., “Os equilíbrios sociais do poder: As Misericórdias”, In *História de Portugal* (Dir. de José Mattoso), Volume III, *No alvorecer da modernidade* (1480-1620), S/L., Círculo de Leitores, pp. 185-193, 1993.
- BASTO, A. M., *História da Misericórdia do Porto*, Vol. I, Porto, Santa Casa da Misericórdia do Porto, 1934.
- BASTO, P.M., *Hospitais do Norte de Portugal*, Porto, Lello, 1982.
- BETHENCOURT, F., “Os equilíbrios sociais do poder: A Igreja”, In: *História de Portugal* (Dir. de José Mattoso), Volume III, op. cit., pp. 149-164, 1993.
- CAMPOS, A.C., *Saúde, o custo de um valor sem preço*, Lisboa, Editora Portuguesa de Livros Técnicos e Científicos, 1983.
- CORREIA, F.S., “Misericórdias”, In: *Dicionário de História de Portugal* (Dir. de Joel Serrão), Porto, Figueirinhas, 1981, Vol. IV, 1981, pp. 312-316.
- DRUCKER, P. F., *As organizações sem fins lucrativos*, Lisboa, Difusão Cultural, 1994 (Trad. do inglês, 1990).
- FIEL, J., “As contas da Misericórdia”, *Exame*, 71, Novembro de 1994, pp. 64-70.
- GOODOLPHIM, C., *As misericórdias*, Lisboa, 1897.
- GOODOLPHIM, C., *A associação. História e Desenvolvimento das associações portuguesas*, Lisboa, Seara Nova 1974 (1ª ed., 1876).
- GRAÇA, L., “Hospital Real de Todos os Santos: da ostentação da caridade ao génio organizativo”, *Dirigir-Revista para Chefias*, 32, 1994, pp. 26-31.
- GRAÇA, L., *Evolução do sistema hospitalar: uma perspectiva sociológica*, Lisboa, Universidade Nova de Lisboa, Escola Nacional de Saúde Pública, Cadeira de Ciências Sociais e Humanas, 1996, mimeog. (Textos, T1239 a T1242).
- RIBEIRO, V., *A Santa Casa da Misericórdia de Lisboa: Subsídios para a sua história*, Lisboa, 1902.
- SÁ, I. G., “As confrarias e misericórdias”, In: *História dos Municípios e do Poder Local* (Dir. de César Oliveira), S/L, Círculo de Leitores, 1996, pp. 55-60.
- SÁ, I. G., “A assistência: As misericórdias e os poderes locais”, In: *História dos Municípios (...)*, op. cit., 1996a, pp. 136-143.



# *Evolução dos Recursos Humanos no Desenvolvimento das Empresas*

●  
SÍLVIO BRITO

*Assessor Adjunto da Direcção da Universidade Lusíada*

*Professor Universitário*

○

Os recursos humanos têm, como o seu nome indica, origem no próprio Homem.

O Homem tem procurado, desde os tempos mais remotos, organizar o seu trabalho e organizar-se a si próprio.

Sem organizações e sem a sua presença em termos actuates não haveria administração de recursos humanos.

Esta é uma especialidade que nasce do crescimento das organizações.

Significa antes de tudo aprovisionamento, aplicação, manutenção e desenvolvimento das pessoas.

Entende-se que uma organização é uma entidade social, conscientemente ordenada, gozando de fronteiras bem delimitadas, funcionando numa base permanente e tendo em conta a realização de objectivos.

A organização é integrada por pessoas e grupos de pessoas que interagem reciprocamente, coordenadas racionalmente nas suas diversas actividades em prol da realização de um objectivo ou intenção explícita comum, através da divisão do trabalho e funções, fazendo parte de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade<sup>(1)</sup>.

Deste modo, as **organizações** são grupos de duas ou mais pessoas onde existem relações de cooperação necessária à coordenação formal das acções, caracterizando-se pelo alcance de metas específicas, diferenciando as funções a elas inerentes dentro de uma estrutura hierárquica que define os seus limites.

Como o corpo e o cérebro das empresas são pessoas, há que criar um ambiente propício ao treino sistemático e à motivação, desenvolvendo o potencial de acordo com os objectivos, ou seja, adaptar a organização aos diversos interesses dos accionistas, empregados, clientes, autoridades locais e governamentais, bem como a comunidade onde opera a empresa, encorajar o trabalho de equipa, implicar e controlar na estratégia de negócio os movimentos nacionais e locais dentro e através da empresa, gerindo a mudança, reforçando o papel do líder ou aplicando uma força estabilizadora como alternativa. Por conseguinte, numa organização, em termos de recursos humanos, ou se faz ou não se faz.

*Principais actividades a desenvolver  
por uma organização para a evolução  
dos seus recursos humanos*

## A ORGANIZAÇÃO

Há que ter em conta três aspectos:

- **Design organizacional** — Desenvolver a organização com as características requeridas. Por exemplo, desenhar a hierarquia, os seus níveis e posições (organigrama).
- **Design do trabalho** — Decidir o conteúdo das funções e respectivas tarefas. Por exemplo, realizar uma descrição de funções e de tarefas, tanto em tempos como em qualidade.

- **Eficiência da organização** — Para que uma organização seja eficiente, terá que haver estímulo e incentivo ao planeamento e à implementação de programas que permitam a eficiência adaptando as funções à mudança.

**Este conceito prende-se com a sobrevivência da empresa e é determinado pela forma como esta atinge os seus objectivos buscando incentivos através de soluções técnicas e económicas.**

Por exemplo, quando há necessidade de aplicar tecnologia nova, antes da sua aquisição a empresa terá de planear e implementar um programa de formação que permita às pessoas aprender a manuseá-la, de modo a não ocorrerem atrasos no trabalho nem defeitos nos produtos ou nas prestações dos serviços.

### *Etapas importantes*

#### **1915/1920**

Aparecem as primeiras instalações sociais para empregados, nas fábricas de munições nos EUA e Inglaterra.

#### **1930**

Surgem os primeiros gabinetes nas empresas dedicados exclusivamente à administração do pessoal, recrutamento, treino, registo individual, etc.

#### **1940/1950**

Surgem os primeiros gestores de pessoal, envolvendo a totalidade das relações industriais mas operando num nível intermédio, como o que conhecemos hoje como chefias intermédias ou de primeira linha.

#### **1960/1970**

Os gestores passam a dirigir autênticos departamentos de pessoal, cabendo-lhes toda a decisão sobre recrutamento, selecção, treino e administração por objectivos (APO).

#### **1980**

Aparece a Gestão dos Recursos Humanos propriamente dita, na forma científica e técnica que

hoje conhecemos. Os gestores participam na estratégia da empresa possuindo grande influência e participação nas tomadas de decisão. Orientam os negócios da empresa de acordo com a destreza e versatilidade da actividade do pessoal e, através da criação de ciclos de motivação, trabalho de equipa e formação contínua, promovem um encontro entre as necessidades da organização e as necessidades das comunidades que a envolvem.

#### **1990**

A função de pessoal é a função principal dentro da organização. O trabalho de equipa, o enriquecimento das tarefas e o desenvolvimento contínuo da aprendizagem dentro e sobre a organização é cada vez mais importante. As competências aproximam-se mais sofisticadamente à cultura da empresa, os empregados aproximam o seu trabalho às formas de gestão. A flexibilidade e a complexidade das tarefas unem-se cada vez mais e o papel dos gestores prende-se cada vez mais com a investigação e consultoria, seja interna ou externa à organização. Em suma, cada trabalhador torna-se progressivamente um gestor, e um gestor torna-se num cientista social.

## FONTES DE RECURSOS HUMANOS

No que respeita às fontes de recursos humanos, há que ter em consideração dois elementos:

- **Planeamento dos recursos humanos** — Fazer os requerimentos futuros em termos de nível e grau de destreza, competência, treino, flexibilidade, desenvolvimento, redução de custos, aumento da produtividade. Portanto, temos de avaliar o equilíbrio entre pessoas e material de trabalho a introduzir em termos futuros, e comparar a eventual estimativa com as necessidades, igualmente futuras, do mercado<sup>(2)</sup>.
- **Recrutamento e selecção** — Obter o tipo de qualidade e o número de pessoas que a organização necessita, que passa por elaborar o orçamento do pessoal da empresa, procurar as pessoas que tenham o perfil adequado à função que necessitam e possuam a personalidade adequada às exigências de cada tarefa e que intercambiem a sua cultura com a cultura da própria empresa e a possam divulgar<sup>(3)</sup>.

## GESTÃO DO DESEMPENHO

Obter melhores resultados para a organização, medindo equipas e indivíduos, e gerindo o desempenho de acordo com os objectivos e requisitos de competência, nomeadamente através do estabelecimento do modo como se irá fazer a avaliação do desempenho e como esta afectará as decisões e o orçamento do pessoal.

## DESENVOLVIMENTO DO EMPREGO

O desenvolvimento do emprego prende-se, sobretudo, com os seguintes aspectos:

- **Desenvolvimento e treino** — Fornecer aos indivíduos os conhecimentos necessários para desenvolverem tarefas mais abrangentes e complexas no futuro.
- **Gestão de carreiras** — Planear e desenvolver carreiras com potencial.
- **Desenvolvimento da gestão** — Assegurar que a organização tem os gestores que vão ao encontro das necessidades presentes e futuras.

## PROMOÇÃO DOS EMPREGADOS

A promoção dos empregados consiste em:

- Promover a evolução de carreiras.
- Estruturar e implementar a administração de sistemas remunerativos.
- Recompensar os esforços desenvolvidos para a obtenção de resultados.
- Estabelecer benefícios sob a forma de bónus, acréscimos salariais, prémios de seguros, serviços médicos, descontos em produtos e serviços.

## RELAÇÕES LABORAIS

Este tipo de relações processa-se gerindo e mantendo as relações informais e formais com os sindicatos e seus associados.

Segundo estes termos, há que envolver o emprego e a participação, trocando informações com os empregados e envolvê-los em assuntos de interesse mútuo, além de criar um circuito de transmissão de informações de interesse para os empregados.

## HIGIENE E SEGURANÇA

Trata-se de desenvolver e administrar programas de saúde e segurança<sup>(4)</sup>, além de proporcionar serviços que ajudam os empregados nos seus problemas pessoais<sup>(5)</sup>.

## EMPREGO E ADMINISTRAÇÃO DO PESSOAL

Salientam-se os seguintes aspectos:

- **Políticas e procedimentos** — Normalizar as condições de trabalho, promoções, transferências e disciplina sob a forma de estatutos ou regulamentos, implementar políticas, tais como igualdade de oportunidades, diversidade cultural, étnica e religiosa, a integridade sexual, as relações raciais, a qualificação profissional e a prevenção do abuso de substâncias nocivas<sup>(6)</sup>.
- **Sistemas de informação de pessoal** — Constituir e implementar bases de dados para participar na decisão<sup>(7)</sup>.

## *Principais Requisitos a Encetar por uma Organização para uma Evolução dos seus Recursos Humanos*

1. Realizar e desenvolver as inerentes capacidades das pessoas em processos que maximizem as suas contribuições, utilizando esse potencial para uma perspectiva antecipada de organização das suas carreiras. Ao mesmo tempo, aplicar a formação contínua e o treino dentro e fora do posto de trabalho.
2. Recrutar, desenvolver e treinar adequadamente, combinando o conhecimento da função com as experiências e as atitudes necessárias às mudanças de objectivos.
3. Gerir e conduzir a diversificação da força de trabalho de acordo com as diferentes carreiras e aspirações, e criar um bom ambiente que proporcione dedicação.
4. Gerir as relações laborais, individuais ou colectivas.
5. Desenhar, implementar e manter os sistemas de recompensas e desempenho dos empregados que vão ao encontro da motivação individual ou grupal em direcção às prioridades e aos resultados.



### AUTORES A CONSULTAR

- ELTON Mayo, *Escola das Relações Humanas*, 1933.  
 MASLOW, Argyris, Herzberg, Likert, *Dinâmica Comportamental*, 1954/1961.  
 BENNIS, Schein, Beckhard, *Desenvolvimento Organizacional*, 1960/1969.  
 PASCALE, Athos, Peters, Waterman, *Excelência*, 1982.  
 BEER, Fombrun, Walton, *Escola da Gestão dos Recursos Humanos*, 1984/1985.

### NOTAS

- (1) O retrato mais fiel de uma hierarquia sob estes aspectos é o "Organigrama".
- (2) Ao contrário do que se pressupõe, dada a incerteza dos dias de hoje devido à constante mudança, planear em termos de pessoal é extremamente difícil.
- (3) Sugere-se, sem preconceito e intenção, e salvo melhor opinião, proceder ao seguinte:
  1. Levantamento das funções e tarefas necessárias.
  2. Desenhar o perfil da função e respectivas tarefas.
  3. Com base nos profissionais já existentes, determinar o perfil do empregado de acordo com o número anterior.
  4. Anunciar.
  5. Aplicar testes próprios construídos na empresa em relação à função e às tarefas.
  6. Seleccionar os mais capazes, tendo em conta a destreza, capacidade de aprender e improvisar, rapidez, generalização e inovação.
  7. Submeter os recrutados a testes de personalidade.
  8. Seleccionar novamente os mais adequados a resistir às exigências impostas pela função.
  9. Formar os seleccionados no posto de trabalho.
  10. Pô-los a trabalhar e a... sugerir... inovar... criar.
- (4) Existem empresas que, dado o elevado número de pessoas que circula nas suas instalações, promovem a vacinação dos seus empregados contra doenças altamente contagiosas como é o caso da hepatite B e criam serviços de medicina do trabalho e medicina curativa, assim como de dispositivos de segurança das suas instalações como vídeo-câmaras, magnetização de bens patrimoniais, etc.
- (5) Por exemplo, alguns clubes de futebol, para melhorar o desempenho dos seus jogadores e proporcionar um bem-estar espiritual e resolver certos problemas, possuem serviços de psicologia que lhes prestam assistência.
- (6) Prevenção contra o tabaco na empresa, por exemplo.
- (7) Programas informáticos de cadastro de pessoal contendo todas as informações desde as faltas até ao desempenho, descarregando os mesmos a informação total sob a forma de orçamento e de balanço social.

# O QUE ESTÁ NA MODA — BUZZWORDS

FRANCISCO LOPES DOS SANTOS  
*Director-Geral da AGESFAL*

## BENCHMARKING

Processo de comparação do nível de desempenho das melhores empresas no mercado, para uso na melhoria de *performance*. Tanto pode ser aplicado com concorrentes como com empresas de outros sectores de actividade. O *benchmarking* é habitualmente presidido por um código de ética que foi desenvolvido pela *International Benchmarking Clearinghouse*.

## BRANDING

Diferenciação através de uma marca. Tem normalmente associado o conceito de garantia de qualidade.

## CORE BUSINESS

Negócio central da empresa, geralmente com detecção do seu sistema de actividades.

## CORE COMPETENCE

São os pontos fortes e conhecimentos centrais que constituem os vectores de competitividade da empresa.

## DOWNSIZING

Processo de reestruturação que passa pela redução radical da dimensão da empresa, normalmente através da redução do número de níveis hierárquicos ou do abandono de negócios não relacionados com as competências distintivas da organização. Implica quase sempre uma redução do número de efectivos, com vista ao controlo dos custos e aumento de rentabilidade.

## EMPOWERMENT

Significa a descentralização de poderes pelos vários níveis hierárquicos da empresa, partindo do conhecimento das vocações individuais e das equipas, o que se traduz em incentivos para a tomada de iniciativas

em benefício da empresa como um todo. É essencial na Gestão por Processos.

## LEARNING ORGANIZATION

Uma empresa em constante aprendizagem, em que a evolução do conhecimento de cada indivíduo se traduz no desenvolvimento da organização.

## OUTPLACEMENT

Técnica de apoio à recolocação de recursos humanos em outras empresas, quando estes têm de ser dispensados.

## OUTSOURCING

Subcontratação de serviços periféricos a fontes ou fornecedores externos em detrimento da produção interna.

## REENGENHARIA

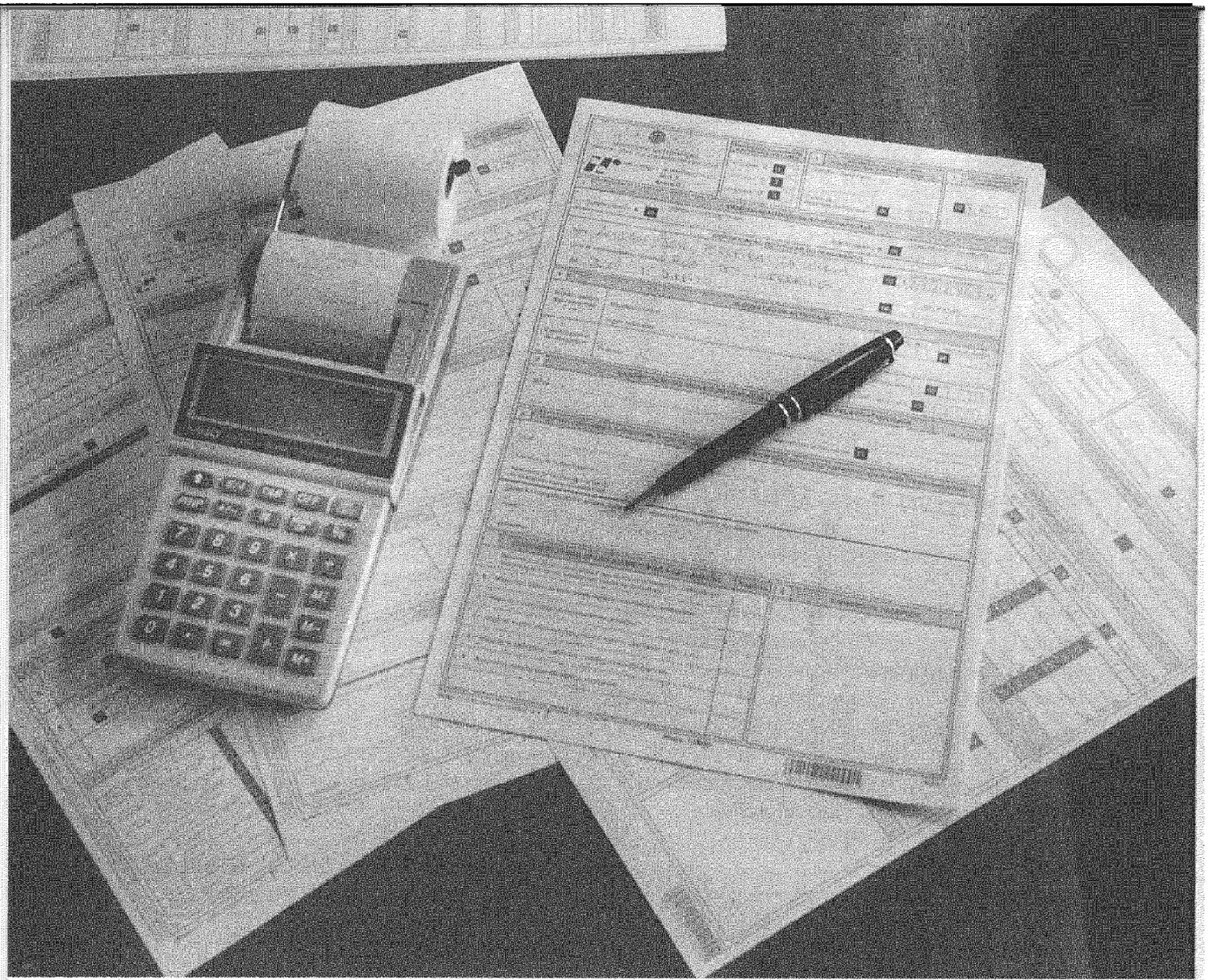
A reengenharia consiste no redesenho radical dos processos de negócio com vista à obtenção de melhorias drásticas ao nível da redução de custos, qualidade dos serviços e tempo.

## RIGHTSIZING

Processo de condução da organização à sua dimensão ideal, que passa pela realização de uma análise com vista à identificação de duplicação de actividades e ineficiências.

## STAKEHOLDER

Todas as entidades que, directa ou indirectamente, estão interessadas no desempenho de uma organização. Para além dos accionistas, trabalhadores e equipa de gestão, podem incluir-se neste grupo os clientes da organização, os fornecedores, as organizações sindicais e o governo, para referir apenas alguns exemplos.



# IRS

●  
CARLOS NABAIS

*Professor, escritor, investigador*

○

No intuito de proporcionar a todos os contribuintes informações que lhes possibilitem o cálculo do imposto a pagar, vamos analisar o IRS, dando uma visão geral da sua mecânica e problemática.

## CONSIDERAÇÕES GERAIS

### Quem é o sujeito passivo?

São sujeitos passivos do IRS as pessoas singulares que:

- Residam no território português, segundo certas condições expressas no Código do IRS.
- Não residindo em Portugal, aqui obtenham rendimentos.

### Que rendimentos são tributados em IRS?

O Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares incide sobre o valor anual dos rendimentos de várias categorias, depois de efectuadas as correspondentes deduções e abatimentos.

As categorias de rendimentos são as seguintes:

- Categoria A — Trabalho dependente
- Categoria B — Trabalho independente
- Categoria C — Rendimentos comerciais e industriais
- Categoria D — Rendimentos agrícolas
- Categoria E — Rendimentos de aplicação de capitais
- Categoria F — Rendimentos prediais
- Categoria G — Mais valias
- Categoria H — Pensões
- Categoria I — Outros rendimentos

### Como declarar os rendimentos?

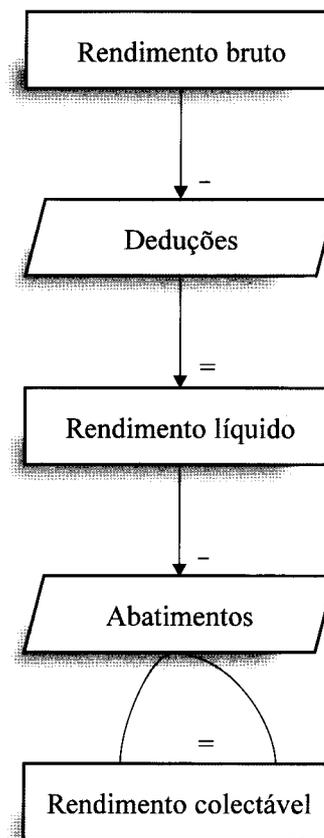
Há a considerar os seguintes modelos para declarar o IRS:

- **Modelo 1** — É utilizado nos casos em que o sujeito passivo apenas tenha auferido rendimentos das categorias A e/ou H.
- **Modelo 2** — É utilizado nos casos em que o sujeito passivo aufera rendimentos das categorias B, C, D, E, F, G e H, cumulativamente ou não com rendimentos das categorias A e H.

## PROCESSO DE LIQUIDAÇÃO DO IRS

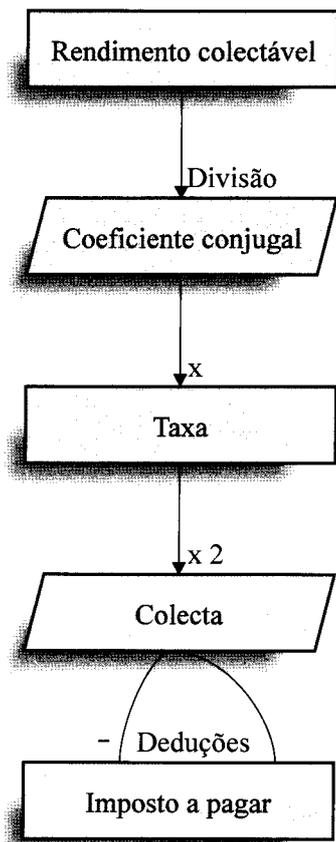
Este imposto veio substituir o imposto profissional e o imposto complementar.

O processo de liquidação é o seguinte:



Em resumo:

- Subtraem-se as deduções específicas ao rendimento bruto de cada categoria para obter o rendimento líquido de cada categoria; as deduções aos rendimentos do trabalho dependente (art. 25.º do CIRS) serão de 65 por cento do rendimento bruto com o limite, em 1996, de 465 contos. Se porventura as contribuições para a Segurança Social excederem aquele limite, a dedução será pelo montante destas contribuições. As deduções aos rendimentos do trabalho independente (art. 26.º do CIRS) correspondem aos encargos quando conexos com a respectiva actividade profissional e a incluir no quadro 7 do Anexo B do modelo 2.
- Somam-se os rendimentos líquidos das várias categorias de rendimentos para o rendimento líquido global.
- De seguida, subtraem-se os abatimentos (despesas de saúde, educação, etc... — art. 55.º do CIRS) para se obter o rendimento colectável.



Taxas — Art.º 71.º — Tabela prática

Rendimento colectável (em contos)	%	Parcela a abater (em contos)
Até 1010	15	
Mais de 1010 até 2350	25	101
Mais de 2350 até 6000	35	336
Superior a 6000	40	636

## APLICAÇÃO

De seguida, iremos resolver um caso concreto que se insere no âmbito das categorias de rendimentos. Este caso será resolvido por fases, de modo a se compreender a mecânica do IRS.

### Consideremos a família Andrade do Porto

**Carlos Andrade (sujeito A) casado, com um filho, sendo dois os titulares**

- Rendimento de trabalho dependente: 2 400 000\$00
- Retenções na fonte: 300 000\$00
- Segurança Social: 230 000\$00
- Diuturnidades mensais: 5 000\$00
- Abonos para falhas (12 meses): 71 460\$00
- Abono de família (12 meses): 42 000\$00
- Subsídio de habitação: 240 000\$00
- Subsídio de alimentação: 28 200\$00  
(valores após os limites fixados na tabela)
- Ajudas de custo no país: 20 400\$00  
(valores após os limites fixados na tabela)
- Abatimentos: 195 000\$00  
(despesas de educação, saúde, etc.)

### Cristina Andrade (sujeito B)

- Rendimento bruto do trabalho independente: 4 200 000\$00
- Retenções na fonte: 100 000\$00
- Deduções: 1 800 000\$00  
(Quadro 7 do Anexo B do Modelo 2)

- Ao rendimento colectável aplica-se a taxa

#### Contribuintes casados

**Colecta** = (rendimento colectável : coeficiente conjugal) x taxa x 2

#### Contribuintes não casados

**Colecta** = rendimento colectável x taxa

- À colecta ainda se fazem algumas deduções correspondentes à situação pessoal e familiar do contribuinte e à contribuição autárquica.

**Imposto a liquidar** = colecta - deduções

**Imposto a pagar** = imposto a liquidar - retenções na fonte - pagamentos por conta

#### Deduções à colecta (artigo 80.º do CIRS)

- 33 000\$00 — Sujeitos passivos não casados
- 25 000\$00 — Sujeitos passivos casados
- 18 000\$00 — com 1 filho, acresce mais 200\$00 com o 2º filho, mais 400\$00 com o 3º filho e 500\$00 com mais de 3 filhos

**Trabalho a realizar**

Determinar:

- O rendimento bruto do trabalho dependente
- O rendimento líquido
- O rendimento colectável
- A colecta
- O imposto a pagar

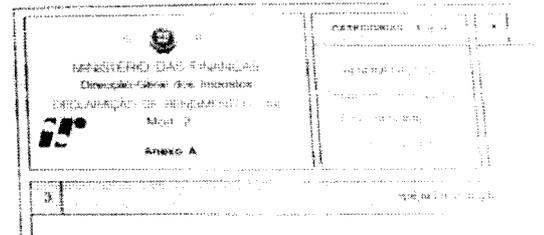
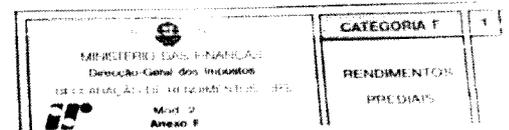
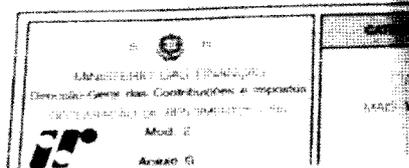
**RESOLUÇÃO**

Rendimento bruto do trabalho dependente	
Ordenado	2 400 000\$00
Diuturnidades (5000\$00 x 14)	70 000\$00
Abono para falhas	71 460\$00
Abono de família (12 meses)	0\$00
Subsídio de habitação	240 000\$00
Subsídio de alimentação	28 200\$00
Ajudas de custo	20 400\$00
<b>Rendimento bruto</b>	<b>2 830 060\$00</b>

Rendimento líquido	
Trabalho dependente	
2 830 060\$00 - 465 000\$00	2 365 060\$00
Trabalho independente	
4 200 000\$00 - 1 800 000\$00	2 400 000\$00
	<b>4 765 060\$00</b>

Rendimento colectável / Colecta	
R. colectável = rend. líquido total - abatimentos	
= 4 765 060\$00 - 195 000\$00	
= 4 570 060\$00	
Colecta	
O "splitting puro"	
= (4 570 060\$00 : 2) x taxa x 2	
Como 4 570 060\$00 : 2 é igual a 2 285 030\$00	
teremos para a tabela de 1996	
2 285 030\$00 x 25% = 571 257\$50	
Colecta = (571 257\$50 - 101 000\$00) x 2	
= 940 515\$00	
Imposto liquidado = 940 515\$00 - 68 000\$00	
= 872 515\$00	
Imposto a pagar = 872 515\$00 - 400 000\$00	
- 20 000\$00	
= 452 515\$00	

Após preencher o Modelo 1 ou o Modelo 2, o contribuinte poderá, com o auxílio de uma máquina de calcular, determinar o montante a pagar. Como alternativa poderá recorrer a *software* específico para o seu computador.





1burchinw©97.



## Estórias da História da Qualidade

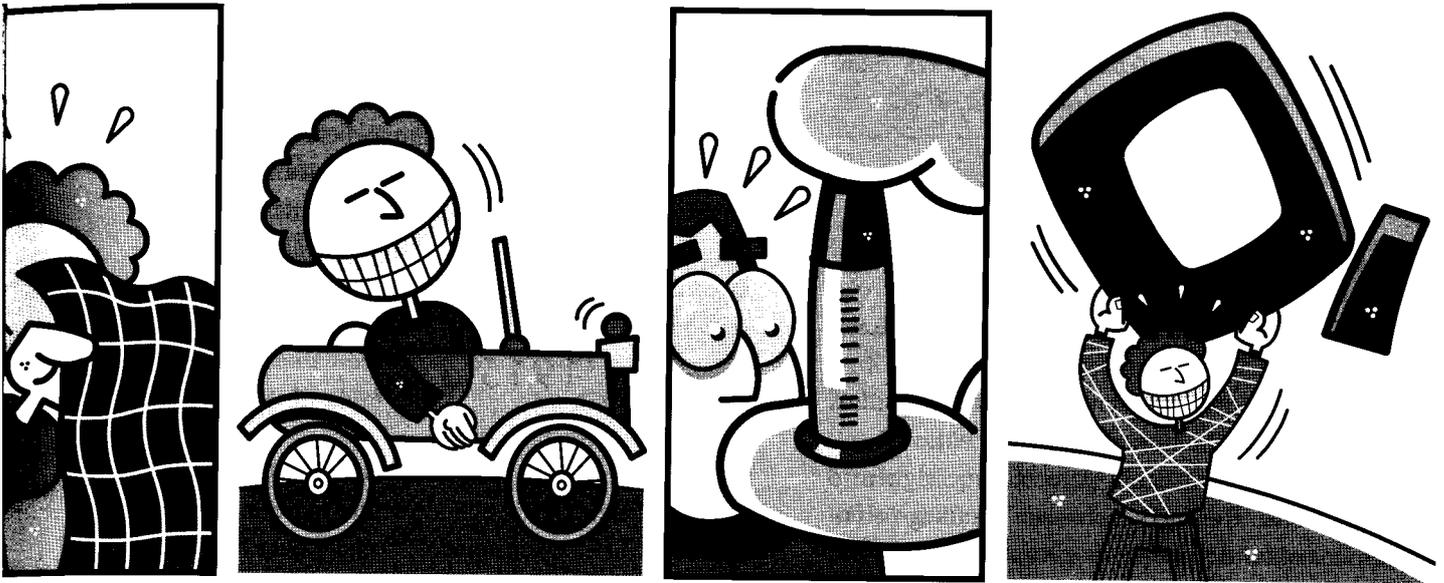
(A Gestão da Qualidade através dos tempos)



ÁFRICA,  
350 000 a.C.

Ofegante, Gu olhou ansioso o animal a seus pés. Apesar de o ter atingido logo com a primeira pedrada, ainda teve de correr muito e de atirar muitas pedras até que o animal, exausto, caísse e Gu o pudesse matar com o cacete. Era um bicho grande. Começou a arrastá-lo em direcção ao sítio onde tinha ficado a horda a que Gu pertencia. Mas Gu não podia levá-lo muito longe. Era muito pesado. Em breve iriam aparecer animais atraídos pelo cheiro do sangue fresco e Gu teria de defender a sua presa ou fugir. A ansiedade

de Gu aumentou quando percebeu que a noite não tardaria. Tinha de partir o bicho. Paciência, levaria apenas um pedaço. Apressado, olhou em redor, franzindo a testa muito curta, o que lhe deu um ar ainda mais feroz. De súbito, correu para um pequeno ribeiro. Apanhou uma pedra redonda, depois outra e mais outra. Regressou com elas para junto do cadáver. Agachou-se e, com uma pedra em cada mão, bateu-as uma contra a outra, de certa maneira, como tinha aprendido com os mais velhos da horda. Fez saltar várias lascas de uma das pedras até que ela ganhou uma aresta longa e viva. Pegou na pedra lascada e tentou cortar o animal. O resultado não o satisfiz. Pegou noutra pedra e repetiu a operação. Lascou-a até obter uma aresta bem viva. Desta vez estava bem. Cortava muito bem. Gu terminou rapidamente a operação, pegou num



J. GODINHO SOARES

*Engenheiro*

grande pedaço de carne e preparou-se para partir. Hesitou, no entanto. Olhou para a pedra ensanguentada que jazia no chão. Por fim, pegou-lhe, esfregou-a na erva para a limpar e fez um esgar parecido com um sorriso. Era uma boa pedra. Voltaria a servir-se dela mais tarde. Correu ao encontro dos companheiros. Gu estava satisfeito.

*Frederico 97*



MESOPOTÂMIA,  
5000 a.C.

Gua endireitou-se enquanto sacudia o barro das mãos e olhava para a peça terminada. O que o seu amigo

Tol lhe dissera não lhe saía da cabeça. Que se perdia muita água ao vaziar, queixara-se. Gua sabia que isso acontecia porque a boca era larga, mas se a fizesse mais estreita era mais difícil e moroso encher o recipiente. Era um problema. Mas Gua, dessa vez, tinha inovado. Fizera um rebordo especial na boca do vaso. Tinha a certeza que assim a água escorreria melhor, mais certa, sem se perder. Gua era um artesão que fabricava utensílios de barro. Tol vivia da caça e muitas vezes trocara com Gua peças de caça por objectos de barro. Mas dessa vez queixara-se e Gua tinha ficado preocupado. Dias depois, Tol apareceu. Trazia uma bela peça de caça. Explicou a Gua que a companheira tinha partido a bilha da água e necessitava de outra. Então Gua mostrou-lhe a sua nova criação e demonstrou a Tol, incrédulo, como aquela peça já não

desperdiçava a água ao vaziar, graças à nova forma do gargalo. Tol anuiu e fizeram a troca. Gua ficou satisfeito. E Tol também.



INGLATERRA,  
1834 d.C.

Mr. Gual necessitou de algum tempo para que os olhos se habituassem à penumbra do local. Por entre o barulho ensurdecedor conseguiu perceber que alguém o cumprimentava. Respondeu com um resmungo e começou a andar lentamente por entre as máquinas, acenando aqui e ali com a cabeça, à medida que outros operários o saudavam. Trabalhava há muitos anos naquela tecelagem, tantos que se confundiam com a sua idade. Na realidade, sempre se lembrava de ali ter trabalhado. Primeiro como aprendiz, junto a sua mãe, no tempo em que os teares eram manuais, depois como operário, quase sempre, e, desde há poucos anos, como mestre. Parou junto a uma mulher franzina e muito loura que, aparentando grande actividade e concentração, vigiava um tear mecânico. Tinha os modos de uma mulher madura, apesar de ainda não ter completado os quinze anos de idade. Mr. Gual observou-a por momentos, em silêncio, e em seguida perguntou, gritando para se fazer ouvir por cima do barulho: “Há quanto tempo estás nesta máquina?” A jovem respondeu: “Desde as 6 da manhã.” Eram nesse momento quase 2 da tarde. Mr. Gual olhou para o rolo de tecido e avaliou rapidamente o rendimento do trabalho. “E só fizeste isso? Porquê?” A operária baixou a cabeça, intimidada, e respondeu: “Partiu-se a correia grande”, referindo-se à correia de transmissão que accionava a roda motora do tear. “Ainda levou algum tempo a reparar...”, concluiu. “Imagino!”, respondeu desdenhoso Mr. Gual. “Ora deixa lá ver se ao menos isso está bem feito.” E dirigiu-se ao rolo de tecido, desenrolando-o e observando-o minuciosamente enquanto o apalpava com ar de quem detinha todo o conhecimento e experiência da arte. Tentando esconder a ansiedade, a rapariga havia redobrado a actividade em torno da máquina, enquanto observava de soslaio o mestre. Este largou bruscamente o tecido e voltou-se para ela tão depressa que a operária quase sentiu o coração saltar-lhe do peito. Mas ele sorriu.

“Bom, está bem. Vê se não deixas que esta maldita máquina volte a parar. Continua.” E seguiu o seu caminho, por entre os outros teares, fazendo sobressaltar os operários à sua passagem. Aquela era uma boa operária, pensou. Mr. Gual, estava satisfeito.



EUA,  
1915 d.C.

O operário especializado Gual acabara de montar a 17ª cambota nesse dia quando sentiu que lhe tocavam no ombro. Era o encarregado. “O chefe quer falar contigo”, disse, levantando o polegar sobre o ombro. Gual sentiu o sangue fugir-lhe da face. Pousou a ferramenta, limpou apressadamente as mãos a um pedaço de desperdício e completou a operação passando as mãos abertas pela parte de trás do fato-macaco. Caminhou ao longo da linha de montagem até chegar ao seu destino. Bateu à porta, ouviu um sonoro “Yeah!!” e entrou. O chefe estava recostado na cadeira com os pés em cima da secretária, como habitualmente. “Olá Gual!”, disse com jovialidade, “Sente-se!” e apontou para uma cadeira. Em seguida levantou-se e, pegando numa caneca, encheu-a com café que tirou de uma espécie de termo. Enquanto observava estas manobras do chefe, Gual fervia em pensamentos. Por que razão estava ali? Teria feito alguma asneira? Ele sempre se esforçara por cumprir com as suas obrigações de operário da linha de montagem, apesar da enorme fadiga que por vezes o afligia. O que mais o incomodava era sobretudo a rotina, a repetição infinita dos gestos. Há mais de um ano que montava as mesmas cambotas nos mesmos motores, dias a fio. Mas não se queixava. O salário era razoável. Não faltava o pão lá em casa e já conseguira, com esforço, juntar um pequeno pé-de-meia. Até estava a pensar comprar um dos automóveis que ajudava a fabricar. Mas isso era mais um sonho... Quanto ao trabalho, um dia até ouvira Mr. Ford (em pessoa!), mesmo ao pé dele, dizer que estava muito satisfeito com a produtividade da linha — ao mesmo tempo que elogiava muito um tal engenheiro Taylor de que ele nunca tinha ouvido falar. O chefe interrompeu-lhe os pensamentos. “Gual. Tenho boas notícias para si. Que acha da hipótese de passar a inspector?” Gual abriu muito

os olhos. “Inspector?...”, balbuciou. “Sim, homem! Inspector da produção! Para ver se as coisas estão a ser bem feitas, está a ver! Deixa de mexer na m..., passa a andar todo limpinho, a ver se os outros não fazem asneira.” De forma grosseira, o chefe falava do que Gualt já sabia. Na fábrica, os inspectores tinham a função de verificar as peças que eram fabricadas, as montagens, enfim, inspeccionar a qualidade, como tinha ouvido dizer. Não fabricavam, só verificavam. O mais importante de tudo era que o salário era melhor. E, além disso, passaria a andar vestido com uma bata branca, em vez do malfadado fato-macaco. Quando saiu do gabinete do chefe, Gualt estava muito satisfeito.



## ALEMANHA, 1940 d.C.

Herr Gualte pousou o telefone com ar apreensivo e encaminhou-se imediatamente para a entrada da fábrica. Quando lá chegou, o grupo de oficiais da Luftwaffe esperava-o. Instintivamente, estendeu-lhes a mão e esboçou um sorriso mas obteve como resposta uma mão levantada e um sonoro “*Heil Hitler!*” que o sobressaltou. Respondeu imediatamente de igual modo, ruborecendo. O coronel que obviamente chefiava o grupo disse então: “Os meus cumprimentos. Lamento não termos podido avisá-lo com antecedência da nossa vinda, mas não houve tempo para isso.” E continuou, sem esperar que o outro respondesse: “Pretendemos visitar a fábrica.” Herr Gualte fez um gesto amplo com o braço, acompanhado de um “*Sigam-me, por favor*”, despachado. Pouco depois, o grupo entrou numa ampla nave onde muitas máquinas e um grande número de operários produziam munições para as metralhadoras dos aviões. Enquanto percorriam as instalações, Herr Gualte ia explicando as diversas fases do fabrico. Já a visita ia a mais de meio quando um dos oficiais perguntou: “O que estão aquelas ali a fazer?” E apontava para duas operárias que retiravam de um enorme caixote algumas cápsulas de balas. “Estão a colher uma amostra”, respondeu Herr Gualte. O outro franziu o sobrolho. “Uma quê?”, insistiu o oficial. Herr Gualte explicou então: “É para o controlo da qualidade. Vão levar aquelas cápsulas para

o laboratório a fim de serem medidas e sujeitas a ensaios. Do resultado desse controlo depende a aceitação das restantes cápsulas que ficaram no caixote.” Os outros entreolharam-se com ar surpreendido. “Que me diz?”, disse o coronel, “mas elas só tiraram umas quantas cápsulas e estão ali centenas. Como é que podem tirar conclusões sobre a qualidade de todas as cápsulas verificando só algumas?” Herr Gualte respondeu: “Fazemos controlo estatístico.” E apontou para uma porta acrescentando: “Por aqui, por favor, já vão perceber.” Os outros seguiram-no de cara fechada. Já no laboratório, Herr Gualte indicou-lhes um quadro na parede onde se via aquilo que pareciam vários gráficos e tabelas. “Feitas as medições e os ensaios nas amostras — e é importante referir que alguns ensaios são destrutivos, portanto nunca poderiam ser realizados em todas as peças — registamos os resultados e comparamo-los com os valores e características que definem uma peça boa. Tiramos então conclusões, não só relativamente à qualidade dos lotes (as peças que ficaram nos caixotes que há pouco viram), mas também relativamente ao processo de fabrico em si, antevendo e prevenindo possíveis desvios que poderiam resultar em peças fora das especificações, ou seja em peças defeituosas.” Os oficiais escutavam-no atentamente. Um deles perguntou então: “Mas suponha que tiraram só peças defeituosas dos caixotes. Pode acontecer que as que lá ficaram sejam todas boas, não pode? Neste caso, vão concluir, erradamente, que o lote não presta, não é verdade?” “Sim, mas...” Herr Gualte não pôde concluir. O coronel interrompeu-o, exaltado: “Mas como é possível, *mein Herr*? Como é que pode garantir assim a qualidade das balas? Percebe a importância da questão?” Herr Gualte percebeu o tom insultuoso do outro mas percebeu também que era importante manter a calma. Esperou que os ânimos se acalmassem, voltou-se claramente para o coronel e pausadamente explicou: “Existe obviamente o risco de se tomar uma decisão errada, mas esse risco é conhecido e é normalmente muito pequeno. Esse risco será tanto menor quanto mais correctamente for colhida a amostra. Por isso a obtenção das amostras é feita em obediência absoluta a certas regras que definem a periodicidade da colheita, a dimensão da amostra e o modo como as peças são extraídas dos caixotes. Além disso, os critérios de aceitação ou rejeição dos lotes, em função do resultado da observação das amostras, também está per-

feitamente definido, com base em modelos matemáticos que utilizam o cálculo de probabilidades e a estatística. Já ouviram falar nas séries hipergeométricas, na distribuição binomial ou na curva de Gauss?” Os outros não responderam. Herr Gualte aproveitou para prosseguir. “De qualquer modo podem ficar absolutamente descansados. O controlo estatístico da qualidade, como lhe chamamos, é perfeitamente seguro e mais fiável — por incrível que pareça — que a verificação sistemática de todas as peças. Querem que lhes explique porquê?” Os oficiais continuavam mudos. Por prudência, Herr Gualter resolveu não ir mais longe. “Afinal, creio que não têm tido razão de queixa da qualidade das balas que os vossos aviões utilizam, não é verdade?” O coronel tossiu e disse: “*Ya*, por enquanto.” Era evidente que lhe estava a custar admitir a superioridade do outro naquela matéria. Entendeu por bem terminar ali a conversa, da forma que lhe pareceu mais airosa: “Gauss, não foi o que disse? Era um matemático alemão, não era?” Herr Gualte acenou afirmativamente. O coronel exclamou: “É claro!” Voltou-se para os outros oficiais e acrescentou: “*Meine Herren*, creio que, nesse caso, podemos ficar descansados com este controlo estatístico da qualidade, não é verdade?” E riu alto, arrastando os outros. Herr Gualte riu também, mas por outras razões. Mais tarde, despedir-se-ia do grupo de oficiais que, ao partir, o felicitou: “Excelente trabalho! *Sehr gut!*” Herr Gualte estava satisfeito.



PORTUGAL,  
1997 d.C.

Nesse dia o Eng.<sup>o</sup> Gualter estava especialmente nervoso. Era o dia da Auditoria da Qualidade. Há longos meses atrás, a direcção havia anunciado a intenção de certificar a empresa. O processo tinha sido especialmente penoso no início. Nessa altura, o Eng.<sup>o</sup> Gualter nem sabia muito bem o que era a Certificação e as normas de Garantia da Qualidade, nomeadamente as “famosas” ISO 9000 eram uma coisa distante e nebulosa. Mas rapidamente tomou consciência do enorme poder desta nova filosofia de organização chamada “Qualidade Total”. Aderira completamente. Aprendera, ensinara, vencera resistências, lutara contra o

tempo. O processo de certificação da empresa avançara lenta mas inexoravelmente. A distância que separava agora a empresa do almejado certificado era já muito curta mas, apesar disso, tremenda. Faltava a auditoria externa que decidiria a concessão, ou não, do certificado. O Eng.<sup>o</sup> Gualter olhou mais uma vez para o relógio. Nem chegou a ver as horas porque nesse preciso momento alguém o chamou. A equipa auditora tinha chegado há já algum tempo — soube depois — e acabava naquele momento de ter uma conversa com o director. Iam agora iniciar a visita à empresa. Cumprimentaram-se. Obviamente já todos se conheciam. O chefe da equipa auditora dirigiu-se ao Eng.<sup>o</sup> Gualter: “Meu caro, depois dos contactos anteriores e analisada toda a documentação que nos forneceram, em especial o Manual da Qualidade, já só nos restam alguns pontos para esclarecer. Por isso estou convicto que hoje mesmo teremos tudo pronto da nossa parte.” “Ótimo”, respondeu o Eng.<sup>o</sup> Gualter. “Por onde querem começar?” O chefe dos auditores indicou o caminho. Entraram numa sala onde se encontravam algumas pessoas sentadas às secretárias. Um dos auditores atravessou-a com ar decidido e foi interpelar a trabalhadora que se encontrava ao fundo. Tinha na mão um dos muitos procedimentos anexos ao Manual da Qualidade. Falaram por momentos. O Eng.<sup>o</sup> Gualter não conseguiu acompanhar a conversa porque ao mesmo tempo outro auditor lhe fizera uma pergunta: “O Plano de Formação do pessoal é divulgado na empresa?” O Eng.<sup>o</sup> Gualter pensou depressa. Um dos requisitos da norma era precisamente a formação do pessoal. Além disso, exigia a existência de procedimentos documentados para identificação das necessidades de formação, que o pessoal especializado tivesse formação específica e que se mantivessem registos da formação ministrada. Não se lembrava de nada relacionado com a divulgação do Plano de Formação. Sentiu-se corar. Tossiu. Por fim disse, corajosamente: “Não. Efectivamente não está previsto.” O outro não respondeu. Nesse momento o auditor que fora falar com a trabalhadora chegou ao pé deles. O chefe da equipa inquiriu-o com o olhar e disse: “Podemos continuar”, dirigindo-se de seguida para fora da sala. O Eng.<sup>o</sup> Gualter estava preocupado. No entanto, tinha a certeza que estava tudo em ordem. Todos os procedimentos tinham sido escritos. Todo o manual revisto e confirmado no terreno. Jurava, se necessário, que a empresa funcionava naquele momento inteiramente em confor-

midade com os requisitos da norma e fiel ao espírito da Qualidade Total. O pessoal tinha tido formação e estava motivado. Lembrou-se então das vezes sem fim que lhes tinha dito: “Vocês têm os conhecimentos necessários para desempenhar correctamente as vossas funções, têm os meios (os equipamentos, as condições de trabalho) para trabalhar bem. Só falta que *queiram* fazer bem. Essa é a vossa responsabilidade. Cada um deve fazer e controlar o seu trabalho como se aquilo que produz seja utilizado ou consumido por si próprio. Só assim a Qualidade poderá ser verdadeiramente Total.” A auditoria prosseguiu durante todo o dia. No final, à despedida, apesar dos sorrisos e da amabilidade dos auditores, o Eng.<sup>o</sup> Gualter não conseguia afastar aquela leve sensação de angústia. Pouco tempo depois recebeu a notícia. A empresa tinha obtido o certificado! O relatório da auditoria fazia algumas recomendações (a divulgação do Plano de Formação!...) mas não apontava deficiências importantes. O acontecimento foi devidamente celebrado. Nesse dia pouco se trabalhou. Algumas semanas depois, um jornal de grande tiragem trazia um anúncio de página inteira mostrando ao mundo o Certificado de Qualidade obtido pela empresa. O Eng.<sup>o</sup> Gualter estava satisfeito. Os clientes da empresa também.

## COMENTÁRIO FINAL

Desde sempre que o Homem se preocupa, mais ou menos conscientemente, com o problema da qualidade. Como vimos, não lhe era indiferente a qualidade da pedra lascada, do vaso de barro, da casa palafita, da primeira roda e por aí adiante.

Ao passo que no início o utilizador se confundia com o fabricante, sendo a qualidade estabelecida por este, com as primeiras trocas de bens (e serviços, claro) a avaliação da qualidade passa a ter um referencial novo: o cliente. Tal como hoje.

Com o passar do tempo as técnicas vão evoluindo. Torna-se possível produzir mais rapidamente grandes quantidades. Durante a Revolução Industrial, os operários e o resultado (a qualidade) do seu trabalho são controlados (mais propriamente, vigiados) pelos encarregados, capatazes ou contramestres.

A implementação dos princípios taylorianos da divisão do trabalho dá origem ao aparecimento dos “inspec-tores”, uma casta especial de operários cuja missão não

é produzir mas sim verificar a conformidade do produto com as especificações.

A produção em grandes séries e as exigências vitais de qualidade impostas pelo enorme esforço de guerra não são compatíveis com a inspecção peça a peça. É necessário recorrer então à amostragem, logo ao controlo estatístico, tanto da qualidade como do processo de fabrico.

A construção das primeiras centrais nucleares, durante a década de 50, faz emergir uma nova realidade: a qualidade tem de ser garantida **antes** de realizado o produto final. Os gigantescos investimentos financeiros e as enormes exigências de segurança e fiabilidade tornam impensável verificar apenas *depois* do fabrico ou da montagem se o produto possui as características da qualidade exigidas. Consequentemente, há que “deslocar” o controlo da qualidade para montante do ciclo produtivo, para a fase de concepção, bem como para o planeamento e para a preparação do trabalho. Cria-se então uma nova abordagem: o controlo integral da qualidade e a garantia da qualidade (de que são paradigma actualmente as normas ISO 9000).

Desenvolvidas as técnicas que permitem, dentro de certos limites, definidos e controlados, assegurar a qualidade de bens e serviços, verifica-se finalmente que nada disto faz sentido se não houver da parte dos agentes intervenientes na produção ou na prestação de serviços **vontade** de fazer bem feito. E, se possível, logo à primeira vez. Além do *saber* e do *poder* é igualmente necessário *querer*. Mas isso já Gu sabia, não é verdade?

Actualmente estão a ser dados novos passos na aplicação dos conceitos e das técnicas sobre os quais se apoia a qualidade. Procuram-se limites que garantam que o “progresso” de uns não seja a perdição de outros. O desenvolvimento (no sentido de um mundo melhor) das gerações actuais tem de ser **sustentado**, ou seja, não pode pôr em risco a qualidade de vida das gerações futuras. A recente publicação das normas ISO 14 000, homólogas das ISO 9000, mas dirigidas à Garantia da Qualidade do Ambiente, são um importante passo nesse sentido.

Citando o “guru” japonês da Qualidade, Genichi Taguchi: “**Haverá tanto mais Qualidade quanto menor for o prejuízo imposto à Sociedade** (no sentido amplo de meio físico e social) **por um produto**”.

Só assim teremos razões para nos sentirmos **todos** verdadeiramente satisfeitos.

# CRIAR UMA EMPRESA

Temas Práticos de Gestão



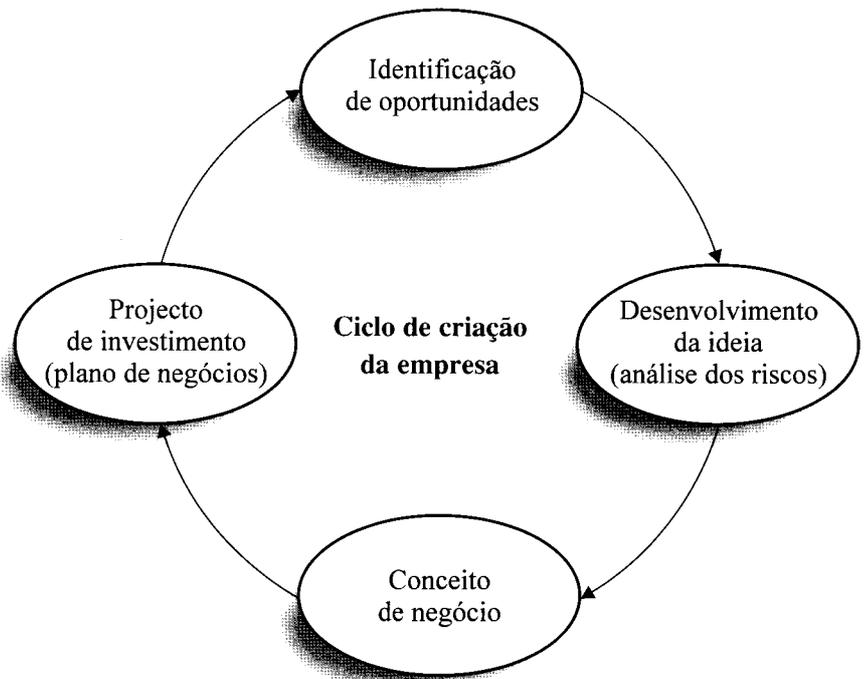
*LIBASSIMO. 97*

# Como Criar uma Empresa de Sucesso

J. M. MARQUES APOLINÁRIO  
*Economista*

Além das qualidades  
que determinam o perfil  
do empreendedor,  
o sucesso da criação  
de uma empresa  
depende da viabilidade  
da ideia de negócio  
e, também, de um  
bom planeamento.

O planeamento pode ser desenvolvido em quatro fases que, em conjunto, formam o **ciclo de criação da empresa**: identificação de oportunidades, análise dos riscos, formulação do conceito de negócio e, finalmente, elaboração do projecto de investimento ou plano de negócios.



## IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES

Não existem regras para detectar boas oportunidades de negócio, para descobrir “ideias luminosas” que garantam um empreendimento de sucesso. Em muitos casos, em particular de pequenas empresas, são as circunstâncias, a experiência e a observação das necessidades do

mercado que *inspiram* a detecção de oportunidades. Em Portugal, diríamos ainda que, de um modo geral, é muito reduzido o número de casos em que o criador se lança num empreendimento em áreas de actividade que lhe são desconhecidas. Pelo contrário, a criação de empresas está muitas vezes associada à actividade profissional (ou actividades de tempos livres) do criador, em que este desenvolveu especiais competências.

Mas, como fazer? Criar uma empresa para produzir ou comercializar o quê, e como?

## FONTES DE IDEIAS DE NEGÓCIO

Se é certo que não há regras, e que o essencial estará na *atitude* do empreendedor e na sua apreensão das oportunidades e necessidades do mercado, é no entanto possível dar algumas pistas para alargar a visão do candidato a criador de empresa e recordar-lhe os recursos que lhe são acessíveis, quer para o ajudar na busca de ideias e soluções, quer para o apoiar no seu esforço próprio — que é, em qualquer caso, o decisivo.

### OBSERVAÇÃO

Não se trata de qualquer pesquisa ou estudo deliberados, mas tão-só de estar atento às múltiplas sugestões do dia-a-dia. A montra de um estabelecimento comercial, a difícil manipulação de um artigo doméstico ou uma simples notícia de jornal, que por certo nada significam para a maioria das pessoas, podem ser, contudo, a “fonte inspiradora” para o candidato a empresário motivado.

### CONTACTOS PESSOAIS

Referimo-nos aqui, fundamentalmente, aos contactos profissionais e às diligências que o interessado estabelece ou poderá estabelecer com o objectivo de levantar hipóteses de possíveis investimentos. Nesta área, salientam-se:

- **Actividade profissional:** já vimos que muitas pessoas iniciam o seu próprio negócio com base na actividade que exercem e que conhecem bem. Como empregados aperceberam-se do funcionamento da empresa (ou das empresas) em que trabalharam, conheceram as

fontes de abastecimento, as estratégias de venda, as técnicas negociais, enfim, os “segredos do negócio”. Compreenderam assim que poderiam, por conta própria, produzir os mesmos produtos ou prestar os mesmos serviços com igual ou maior eficiência.

- **Fornecedores e clientes:** os contactos profissionais mantidos com os fornecedores e os clientes da empresa em que se trabalha alargam a montante e a jusante a possibilidade de detectar oportunidades de investimento. Daí poderão surgir ideias de novas necessidades, de novos produtos a estudar e desenvolver, de novos materiais a utilizar, ideias de aperfeiçoamento de produtos ou de tecnologias já existentes, etc.
- **Fontes de informação institucionais:** é bom ter presente que também as muitas entidades e organismos ligados à área económica dispõem de informações que poderá ser útil conhecer. A consulta a organismos oficiais, associações profissionais, bancos, assim como algumas grandes empresas, será um aspecto importante a considerar. Em particular, os BIC — Business Innovation Centre — centros de incubação, ninhos de empresas, centros tecnológicos e pólos tecnológicos são alguns exemplos de entidades que poderá haver interesse em consultar. Os interessados poderão ainda consultar, no respectivo centro de emprego, um ficheiro de ideias que lhes permite saber quais as actividades com possibilidades de sucesso e as mais adequadas às necessidades socioeconómicas da sua região.
- **Feiras e exposições técnicas:** os múltiplos certames especializados, realizados em Lisboa e Porto, respectivamente pela FIL e pela EXPONOR, como em muitos outros pontos do País, promovidos pelas diversas associações profissionais, constituem, também eles, uma excelente oportunidade para ver o que é que os outros estão a fazer e trocar impressões acerca disso, quer com clientes, quer com potenciais fornecedores.

### FONTES DOCUMENTAIS

A selecção criteriosa, entre o vasto manancial de informação disponível, da documentação técnica a consultar é aqui um aspecto fundamental. Citemos alguns exemplos:

- **Estatísticas:** as estatísticas de importação, em particular, poderão ser um bom ponto de partida para a detecção de possíveis oportunidades de negócio liga-

das à substituição de importações. Porém, dado o seu grau de agregação, em geral não permitem senão a delimitação de áreas a explorar.

- **Publicações técnicas:** referimo-nos aqui aos numerosos jornais, livros e revistas especializados, cuja consulta selectiva se poderá revelar bastante útil. Algumas destas publicações poderão facilmente ser adquiridas pelos interessados, mas muitas também são já adquiridas regularmente por outras entidades, sendo fácil a sua consulta, nomeadamente em centros de documentação de institutos, centros de investigação, associações profissionais, organismos públicos, etc., cujo programa de assinaturas e aquisições deverá ser obtido e, se possível, conseguido o envio de índices de revistas ou livros à medida que forem chegando.
- **Bases de dados:** é hoje possível consultar, através de simples terminais de computador, numerosos ficheiros informatizados que, cuidadosamente explorados, também podem fornecer pistas interessantes sobre novas ideias e novos mercados.
- **Inventos:** desde que se tenha uma ideia quanto à área a explorar, a consulta selectiva ao registo de patentes ou o contacto com associações de inventores poderão também fornecer boas pistas.

Identificada a ideia de investimento, o candidato a empresário não deverá precipitar-se na sua concretização sem a deixar “amadurecer” o suficiente para estar seguro de que poderá transformá-la num projecto sólido e convincente. É a fase do desenvolvimento da ideia e análise dos riscos, necessária para a definição do conceito de negócio, de que nos ocuparemos a seguir.

## DESENVOLVIMENTO DA IDEIA — ANÁLISE DOS RISCOS

O recenseamento de informações na fase de identificação de oportunidades de negócio poderá ser feito sem que tenha havido ainda qualquer contacto efectivo com o mercado, excepto, anonimamente se assim se quiser, no caso de visita a feiras e exposições. Mas, uma vez identificada uma ou várias ideias, é preciso ir em frente e verificar o que os potenciais clientes efectivamente querem. Interroguem-se as pessoas a quem a ideia possa interessar. Consultem-se amigos e familiares. Indague-se junto dos possíveis fornecedores o que é que eles realmente pensam da ideia. De uma forma geral, as pessoas sentem-se lisonjeadas quando lhes pedem a sua opinião e para o novo empreendedor esta poderá ser preciosa.

Os custos de arranque exigem normalmente elevadas somas de capital. Por isso, a não ser que se tenha à partida uma experiência suficiente do mercado (e não apenas da produção) para se estar absolutamente convencido de que a ideia terá êxito comercial, será bom começar por produzir alguns protótipos e tentar concretizar a sua venda a título experimental. Na verdade, embora os seus familiares e amigos possam ter considerado a ideia maravilhosa, o teste decisivo é sempre o do mercado.

No decorrer das consultas, o natural cepticismo de alguns em relação à ideia pode às vezes ser motivo de alguma impaciência. Mas, em qualquer caso, é sempre

### *Fontes de Ideias de Negócio*

#### **Observação**

- Atitude de "abertura" a todos os sinais proporcionados pela diversidade de experiências do dia-a-dia.

#### **Contactos pessoais**

- Actividade profissional
- Actividade de tempos livres
- Fornecedores e clientes
- Fontes de informação institucionais
- Feiras e exposições técnicas

#### **Fontes documentais**

- Estatísticas
- Publicações técnicas
- Bases de dados
- Inventos

conveniente atentar naquilo que as pessoas consultadas poderão objectivamente ter a dizer sobre o assunto e, se for caso disso, modificar o seu protótipo em conformidade ou mesmo abraçar outros projectos.

## ATENÇÃO AOS RISCOS!

Todo e qualquer projecto empresarial envolve um certo número de riscos. Por isso, antes de definir o conceito de negócio é necessário identificá-los a fim de se desenvolverem as estratégias para os reduzir e, se possível, eliminar. Assim, parece útil recordar algumas — pois haverá mais, diferentes consoante os casos — situações de risco que convém ponderar.

- **Sazonalidade:** muitos negócios estão sujeitos a oscilações sazonais da actividade. O empreendedor deve prever estratégias para adaptar o negócio a essa dificuldade. Pode, por exemplo, diversificar as actividades para compensar os períodos de baixa. Haverá que prever meios financeiros que permitam formar *stocks* no período de “defeso” e trabalhar com mais intensidade durante os períodos de “pico”.
- **Evolução dos gostos:** há ideias que surgem no mercado e originam “ondas de consumo” de grande re-

percussão. Um grande número de pessoas adere a essas inovações. Para quem tem possibilidade de iniciar ou aproveitar essas “modas”, elas poderão significar excelentes oportunidades de mercado. Mas é preciso não esquecer a transitoriedade desses negócios. De um momento para o outro a “moda” passa e outra se aproxima. Trata-se, portanto, de negócios que surgem, obtêm sucesso, mas passam depressa. O cubo mágico ou os patins em linha são apenas dois exemplos de “modismos” do mercado. Mesmo distante desses casos extremos, de modo algum as estratégias do negócio poderão ignorar a extensão e a fase do *ciclo de vida do produto*, em que o empreendimento está a ser lançado.

- **Imitação:** o empreendedor que monta um negócio imitando empresas que vão à frente deve analisar cuidadosamente a experiência delas, os seus produtos e serviços, de modo a aperfeiçoá-los e assegurar a diferenciação. Competir através dos preços reduz as margens de lucro, tornando o projecto mais sensível a quebras de mercado.
- **Novos produtos ou processos de fabrico:** a existência de mercado para o novo produto, bem como a melhoria de qualidade e o aumento de produtividade atribuídos à nova tecnologia, deverão ser demonstrados ou pelo menos estimados com elevado grau de segurança.

### *Um exemplo:*

Se o empreendedor identifica a oportunidade de instalação de uma charcutaria, o objectivo geral do negócio será a compra e venda de preparados de carne conforme os requisitos exigidos pelos hábitos de consumo da clientela a atingir.

A clientela, neste caso, poderá ser de situação socioeconómica elevada, da classe média ou ainda de baixo rendimento.

O empreendedor terá de optar por um desses segmentos pois a estrutura do negócio dependerá dessa escolha.

Com efeito, ao escolher, por exemplo, a classe alta, tal tenderá a implicar a necessidade de montar um estabelecimento sofisticado, do tipo “boutique”. Assim, seguindo essa opção de mercado, na definição

do conceito de negócio deverá atender-se prioritariamente à qualidade dos produtos, bom atendimento e apresentação do estabelecimento de acordo com as exigências específicas desses consumidores.

O risco é próprio do negócio. No caso exemplificado, os riscos poderiam advir, por exemplo, da dificuldade em obter produtos de qualidade, da inexistência de pessoal suficientemente qualificado, do volume de capital exigido ou da resistência inicial dos consumidores em relação a este novo tipo de estabelecimento.

Assim, é a partir da análise dos riscos que se devem desenvolver as estratégias para os superar, dando corpo ao conceito de negócio que se pretende concretizar.

## DESENVOLVIMENTO DO CONCEITO DE NEGÓCIO

Identificada e desenvolvida a ideia de negócio, o empreendedor deve desenvolver o conceito de negócio. Trata-se de definir, de maneira clara e precisa: o tipo de negócio que vai implementar, o produto ou serviço que será oferecido, a clientela que pretende atingir e a forma concreta de o conseguir. Para desenvolver o conceito de negócio deve ter-se em conta os riscos associados e desenvolver as estratégias mais adequadas para os atenuar ou eliminar.

## PLANO DE NEGÓCIOS

É evidente que todo o empreendimento empresarial, por mais pensado que seja, envolve sempre alguns riscos, isto é, pode dar certo ou não. Por isso, montar um negócio implica o estudo cuidadoso da sua viabilidade, envolvendo normalmente três etapas principais:

- Estudo do mercado.
- Estudo dos meios de produção, de comercialização e de gestão.
- Estudo financeiro.

O plano de negócios possibilita ao empreendedor:

- obter informações completas e pormenorizadas sobre o negócio que pretende implementar;
- afinar a ideia de negócio, na medida em que nele contempla e avalia as várias estratégias a adoptar;
- identificar, com base no estudo objectivo da ideia, os pontos fortes e fracos do futuro empreendimento;
- proceder a uma negociação eficiente com os futuros parceiros (sócios) e outras entidades;
- estabelecer metas e objectivos que sirvam de termo de comparação para avaliar os resultados.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Criação de Empresas* — Guia Prático, edição do IAPMEI, IIEFP e CGD, 1987.
- Running your Own Business*, Nicholas Brealey, London, 1994.
- Como Iniciar uma Empresa de Sucesso*, Qualitymark Ed., Rio de Janeiro, 1992.

D I S S E S O B R E G E S T Ã O

“**E**stamos, hoje em dia, a reinventar a empresa transformando-a a partir de uma organização burocrática descendente numa rede em que todos aprendem uns com os outros.”

**IN *Reinventar a Empresa***

“**O**s dinossauros e os mamutes extinguiram-se apenas por se mostrarem incapazes de adaptação às mudanças ambientais. Ninguém poderá afirmar que as nossas empresas, elas próprias uns mamutes, não se extinguirão se cada um de nós não encontrar o caminho a seguir.”

**Soichino Suenaga**

## A AVENTURA DOS NOVOS TEMPOS

O mundo do trabalho está em constante mutação.

A maquinaria, como o modem, o fax e a Internet,

é cada vez mais rápida e eficiente mas, no meio

dos computadores, dos "bip-bip" do telemóvel,

do ruído-zumbido-de-mosca da impressora, está

o Homem com novas e diferentes necessidades.

Assim, para novos tempos novos trabalhos

e novos lazeres. Nada de estranho, pois não?

A questão é: que novos lazeres são esses?



ALBUQUERQUE TAVARES

*Licenciado em Educação Física*

A resposta é simples: os novos lazeres são os que se adaptam ao tempo e ao ritmo do trabalho moderno. Expliquemo-nos melhor para não sermos como La Palice, a dizer o óbvio e repeti-lo perguntando a cada momento: — Perceberam?

A sociedade actual, dissemos já, está mais rápida, mas, para além disso, está diferente. Alvin Tofler escreveu há uns anos um livro sobre as diferenças, chamado *Terceira Vaga*, que ficou quase mais famoso que a *Bíblia* e no qual procurava caracterizar estes tempos onde agora mergulhamos e em que muitos, infelizmente, apenas procuram evitar afogar-se. Tofler dizia que a terceira vaga, que correspondia de certa forma à sociedade actual, seria caracterizada pela **desconcentração** — ou seja, as pessoas deixariam de trabalhar todas no mesmo sítio, no mesmo escritório, no mesmo espaço de 30 metros por 40 (que calor que hoje está! Não te importas de passar o agrafador?), passando a funcionar basicamente em casa, sozinhas.

Os novos tempos caracterizar-se-iam também pela **des-sincronização** — as pessoas passariam, assim, a ter um horário de acordo com os ritmos de trabalho de cada um, pois, como se sabe, há quem prefira trabalhar à noite e, ao invés, os madrugadores que têm os neu-

rónios a 100 por cento logo às sete da manhã (sim, parece incrível, mas estas pessoas existem). Portanto, cada pessoa poderia, com as novas tecnologias bip-bip, comodamente instalada na sua casa e às horas de maior rendimento, exercer as suas funções sem precisar de se deslocar, sem ter de esperar em filas intermináveis e sem ouvir nomes feios apenas porque não está com tanta pressa como o corredor de fórmula um que vai atrás e se julga na última volta e prestes a ganhar o campeonato. Não pense, de resto, que a tranquilidade de conseguir trabalhar na própria casa é uma mera miragem. Pelo contrário, é algo que, a cada dia que passa, se torna mais comum.

Ora, o que é importante para esta secção da revista é a seguinte ideia: mudam-se os tempos, mudam-se também os lazeres. Assim, para novos ritmos de trabalho novos desportos. Não será isso que se observa com o *boom* dos desportos ditos radicais?

Pensamos que sim.

## AS MODALIDADES DE AVENTURA E A NATUREZA

*Surf*, escalada, *hovercraft*, parapente, *jet-ski*, *bodyboard*, enfim, julgo que não é necessário continuar. Eles “andem” por aí, como costuma dizer o povo. Estão em todo o lado, na televisão, nas rádios, nos suplementos dos principais jornais, já não há fuga possível.

Estes desportos de aventura com que agora somos constantemente bombardeados adaptam-se aos novos tempos porque são, provavelmente, consequência deles. Em primeiro lugar porque são desportos quase sempre individuais e o que se perde em “combíbio”, como costumava dizer o Estebes, ganha-se em flexibilidade de movimentos. Por exemplo, o nosso leitor poderá estar a trabalhar que nem um doido às quatro da tarde e, passados dez minutos, farto do computador — que hoje, ainda por cima, está lento como tudo, coloca a prancha de *surf* no banco de trás do seu carro e lá vai para a praia, no meio do ar puro e do mar, exclamando pouco depois, ao sentir o sol de Primavera e no meio de uma onda mais calma: Meu Deus, isto será mesmo um dia de trabalho? As vantagens são, portanto, mais que muitas: não precisa de telefonar a trinta e seis amigos para conseguir dez para um futebolzinho, nem precisa de confirmar se o pavilhão está mesmo livre, nem de aguardar o seu dia de aeróbica marcado no ginásio (que chatice, hoje que precisava tanto de um exercício...). Em suma, tudo depende de si e da sua vontade. Nas modalidades de aven-

tura e de natureza, que poderá praticar também durante o fim-de-semana, encontrará, estou certo, alguns oásis com que sonhou de segunda a sexta no seu escritório.

Farto de regras e mais regras e contra-regras, papéis, normas e contranormas (é preciso ter em conta o decreto 6, alínea 24, b22, 5634, de 26 de Abril de 1996, revisto em 30 de Maio de 1996, por via do decreto 578998, alínea...), encontrará nestes lazeres radicais a liberdade absoluta na qual a sua vontade e o seu prazer são a regra, a única regra, e os números de sapateado de alegria esfuziante à Fred Astaire os únicos números. Farto dos ruídos das máquinas (bip-bip, trrrutrrru, crich-crichcrich e umfffumffff), encontrará na natureza o som bem mais bonito do mar, dos pássaros, das montanhas, da floresta, dos pés na areia, uma espécie de sinfonia de Mozart sem necessidade de aparelhagem. Depois do dia-a-dia das grandes cidades em que passa a vida a pedir desculpa por um pequeno toque em alguém (não é verdade que, nem que seja um pequeníssimo toquezinho, algumas pessoas olham para nós como se tivéssemos acabado de cometer a maior atrocidade?) que melhor prenda se poderá pedir que a solidão total e um espaço enorme à nossa volta sem energúmenos a espumar pela boca palavrões que se esforçam por repetir milhares de vezes como para nos explicar bem a sua ideia. Que melhor descanso para nós, que trabalhamos duro, forte e feio, que... a natureza... natureza e natureza.

Não, a vida não pode ser só encontrões, *stress*, insultos, maus tratos. A vida é boa, **tem de ser boa**, e os desportos de aventura, no meio das montanhas, dos rios, das florestas, do mar, podem ajudar a acabar com a fobia claustrofóbica que, se não temos cuidado, nos vai esmagando a cada dia. Deixemos as obcecadas pessoas bip-bip a resmungar com as suas tecnologias. Agora é a nossa hora de repouso. Somos ou não verdadeiramente inteligentes?



## PRIORIDADE AOS CONSUMIDORES

Nos anos de 1997 e 1998 a prioridade para o Comité Económico Social (CES) será a política dos consumidores. O CES lamenta que a Comissão Europeia não tenha efectuado um balanço dos progressos e das deficiências na aplicação dos planos de defesa dos consumidores. Considera, ainda, que se tem de valorizar a contribuição dos fornecedores na melhoria da rotulagem informativa dos produtos, criar um quadro de referência para a política educativa dos consumidores e desenvolver a nível europeu o intercâmbio de informação e de cooperação sobre este assunto. O Comité Económico e Social espera que a nível da legislação se revejam as lacunas existentes, devendo a Comissão apresentar propostas concretas sobre garantias de bens de consumo e serviços pós-venda, e também sobre a inclusão de produtos agrícolas não transformados no âmbito da Directiva 85/373/CEE, sobre a responsabilidade decorrente dos produtos defeituosos.

## PORTUGAL PRESIDE À CONVENÇÃO DE SCHENGEN

Portugal assumiu a presidência dos seis países europeus subscritores da Convenção de Schengen. Durante a presidência portuguesa, que decorre até Junho, está previsto o alargamento deste espaço sem fronteiras à Itália, Grécia e Áustria. A Convenção de Schengen tinha inicialmente como objectivo antecipar a entrada em vigor das principais disposições relativas à livre circulação de pessoas, que decorrem da realização do Mercado Único Europeu. Incide, em particular, sobre a transposição das fronteiras internas, que deverá ser completamente livre, e a transposição das fronteiras externas, que implicará um controlo de identidade e determinará o estatuto dos cidadãos de países terceiros (vistos de curta e longa duração, condições de circulação no interior da União Europeia, encaminhamento dos pedidos de asilo, etc.)

## DEFASAMENTOS NOS HORÁRIOS DE TRABALHO

Portugal era, em 1995, o Estado membro da União Europeia onde o número médio de horas de trabalho semanal dos assalariados era mais elevado, com 40,4 horas, revelou o Eurostat, organismo responsável pelas estatísticas comunitárias. Segundo o estudo do Eurostat, o país onde os assalariados trabalhavam menos horas era a Holanda, com 31,5 horas semanais, enquanto que a média europeia se situava em 36,9 horas.

## NOVIDADES SOBRE O EURO

O comissário europeu responsável pelos assuntos monetários, Yves Thibault de Silguy, afirmou recentemente em Paris que a decisão final sobre quais os países que irão adoptar como moeda comum o euro em 1 de Janeiro de 1999 deverá ser tomada no final de Abril do próximo ano. Até agora todas as referências sobre essa matéria referiam apenas que a selecção desses países seria feita no primeiro semestre de 1998.

## EUROPA SOCIAL EM DEBATE NA GULBENKIAN

A Europa Social será o tema central de um seminário internacional que reunirá na Fundação Calouste Gulbenkian, em Lisboa, durante três dias (5, 6 e 7 de Maio) diversos especialistas portugueses e estrangeiros. Nomes como os de Jacques Delors e de Simone Veil estarão entre os convidados que participarão no debate de temas como as experiências europeias de protecção social, o envelhecimento e a protecção social e as estratégias de transição para um novo contexto social.

NUNO DE OLIVEIRA PINTO

*Docente Universitário, Gestor e Consultor de Empresas*

# A CANA DE BAMBU... OU A IMPORTÂNCIA DE SER PESSOA!

J. VICENTE FERREIRA  
*Gestor e Docente Universitário*

Torna-se cada vez mais evidente que quem assume a competitividade nas organizações são as pessoas. São elas que, ao compreenderem os mercados “interno” e “externo”, criam e recriam os negócios e estão, por isso mesmo, na base do sucesso empresarial.



As pessoas são, neste contexto, os primeiros clientes de qualquer organização, o que sugere imediatamente o seu envolvimento e adesão activa, uma vez que são considerados elementos indispensáveis na realização dos vários processos que concretizam o fabrico dos produtos e a prestação dos serviços.

É afinal esta concretização que vai determinar a **qualidade** e **fazer a diferença** em termos de competitividade.

Todavia, quando se fala em competitividade temos que ter sempre presente que, na actual fase de globalização das economias, tudo acontece a um ritmo demasiado rápido e com demasiada complexidade.

Não é fácil em situações onde a ambiguidade e as contradições exigem uma outra forma de estar e de pensar. Já reparou como as chamadas vantagens competitivas são temporárias?

Quando tudo parece correr no melhor dos mundos, alguma coisa acontece e tudo pode ter que acabar... para começar de novo.

O paradigma da certeza acabou, o que obriga as pessoas a terem uma outra capacidade mental.

Não basta olhar, é preciso ver longe e ser capaz de criar em função das novas realidades. Não basta ouvir, é preciso entender e explorar as novas ideias e os novos conceitos.

O pensamento crítico é apenas uma primeira fase de observação da realidade que deve ser, necessariamente, complementado com o pensamento criativo.

De facto, para que as vantagens competitivas possam manter-se e serem visíveis, é indispensável apostar nas pessoas, pois são elas que desenvolvem a criatividade, a surpresa e a velocidade capaz de responder em tempo certo às oportunidades que o mercado vai solicitando.

Quanto melhor se conhecem as pessoas que trabalham numa empresa, tanto mais fácil serão as possibilidades de construir soluções aceites e realizadas pelos seus próprios membros.

Na mesma linha de pensamento, quanto melhor as pessoas conhecerem a empresa e o seu negócio, o respectivo mercado e suas tendências de evolução, a concorrência, os clientes, etc., tanto mais aptas estarão para perceberem as necessidades de mudança, o sentido da competitividade e a necessidade que a empresa tem de ser considerada “diferente”.

Neste sentido, a gestão das pessoas passa por uma abordagem globalizante, isto é, cada pessoa tem que compreender a importância da sua contribuição para o desempenho final, traduzido nos resultados da empresa.

Mas, afinal o que é que é preciso fazer nas empresas para estimular as pessoas e fazê-

las compreender que a sua importância está na capacidade de ser “competitivamente diferente”?

Os dirigentes empresariais têm que criar as condições indispensáveis à mudança de mentalidades, começando por eles próprios.

As diversas reengenharias, que constantemente têm que ser realizadas, apoiam-se, em primeiro lugar, na ideia vital da “reengenharia das mentalidades”.

Em todas as organizações existem conjuntos de constrangimentos sociais que impõem procedimentos pró-

prios, formas de actuação, tendências e processos integradores que progressivamente vão criando um sistema de conhecimentos, ou seja, uma mentalidade organizacional que desenha a forma de estar, de ser e de agir das pessoas.

Ora, perante um mundo em mudança, esta mentalidade está permanentemente a ser posta em causa, o que implica criar um outro clima onde o gosto pelas novas ideias e pelos riscos inerentes seja a regra.

Não basta enunciar conceitos da moda para consumo de algum novo-riquismo cultural.

Falar de cultura organizacional, estratégia, envolvimento, motivação, talento, criatividade, *empowering*, marketing, polivalência, valor, etc., visando ganhar

espaço para as pequenas mudanças, que permitem a manutenção dos pequenos poderes, é um erro terrível. O mercado não se deixa enganar e, mais tarde ou mais cedo, é impiedoso nas suas escolhas.

Naturalmente que os conceitos que acabei de referir vão ganhar um outro sentido estratégico por imposição das próprias pessoas que cada vez mais determinam e sabem o **valor** do seu **valor acrescentado**.

A mudança é uma realidade que convém encarar de frente. Maquiavel dizia que era difícil iniciar uma nova ordem das coisas porque o reformador tem inimigos em todos os

que tiram proveito da velha ordem e apenas defensores, desconfiados ou indiferentes, em todos os que tiram proveito da nova ordem.

Todavia, a mudança é um imperativo da sobrevivência empresarial que tem que estar presente no pensamento e na cultura das pessoas.

Quem quiser gerir a mudança tem que perceber as pessoas e saber ler o que se passa à sua volta. E, para tirar partido das diferentes circunstâncias, terá que construir e desenvolver **um sistema cultural** que seja capaz de



perceber que o mundo que nos rodeia é cada vez mais complexo e precário. Ora, este desiderato impõe sentir a necessidade de dar respostas novas, saber viver em ambientes de incerteza permanente, motivar as pessoas para as soluções, dotar as pessoas de capacidade de negociação e, principalmente, criar gosto pela criatividade, formação, informação e decisão.

Afinal, são as pessoas que dão vida à visão das empresas, na justa medida em que são elas que constroem o seu sucesso.

Para responder às constantes solicitações, vivências e exigências do mercado, os profissionais do futuro têm que aprender a desenvolver os seus talentos, o que significa ter uma **atitude mental para aprender sempre e, se necessário, para começar de novo.**

Naturalmente que estou a fazer a apologia da formação e do desenvolvimento permanente das pessoas, por iniciativa própria e por obrigação das empresas.

Vale a pena introduzir neste momento uma pequena história que permite avaliar algumas intenções.

A semente do bambu tem um tratamento exigente e longo. Durante cerca de quatro anos tem que ser adubada e regada parecendo, durante este período de tempo, que nada acontece.

Todavia, no quinto ano a cana rompe subitamente do solo e, em seis semanas, chega a atingir trinta metros de altura.

Pergunta-se: o bambu cresceu trinta metros em

seis semanas ou trinta metros em cerca de cinco anos? Nos dias que correm é preciso paciência e persistência para construir resultados.

Os investimentos nas pessoas também só produzem resultados a prazo. E, como são os melhores que produzem a diferença, é preciso criar as tais condições que os mantenham sempre em forma.

Os desafios da mudança são uma realidade que exige respostas adequadas, construídas a nível das pessoas, desenvolvendo **conhecimentos, talentos e atitudes,**

a nível da força de trabalho, desenvolvendo a **criatividade e a qualidade** e, a nível das empresas, desenvolvendo **respostas competitivas, capacidade de adaptação e gestão do tempo.**

O sistema de formação e desenvolvimento é, nesta procura da excelência, a pedra de toque, pois tem que saber adaptar-se à mudança e à sua inerente velocidade para poder dar respostas flexíveis em tempo real.

Naturalmente que muitas destas ideias são, ou pelo menos deveriam ser, a primeira prioridade visível da *mui* distinta e responsável classe de gestores. Os discursos e as intenções não chegam. As palavras que não conduzem à acção transformam os seus autores... em actores de pequenas rábulas e enormes tragédias.

Cuidado com as confusões porque, também em gestão, o que parece é; e o que é, às vezes, não parece... mas, também é!

Enfim, problemas que, sendo éticos, viram cosméticos e vice-versa.

Relembro e adapto Fernando Pessoa, quando na *Mensagem* fala de poetas.

Aqui o sentido é outro e é para bons entendedores... "O gestor é um fingidor/Finge tão completamente/

Que chega a pensar que é gestão/'Tudo' o que lhe vai na mente".

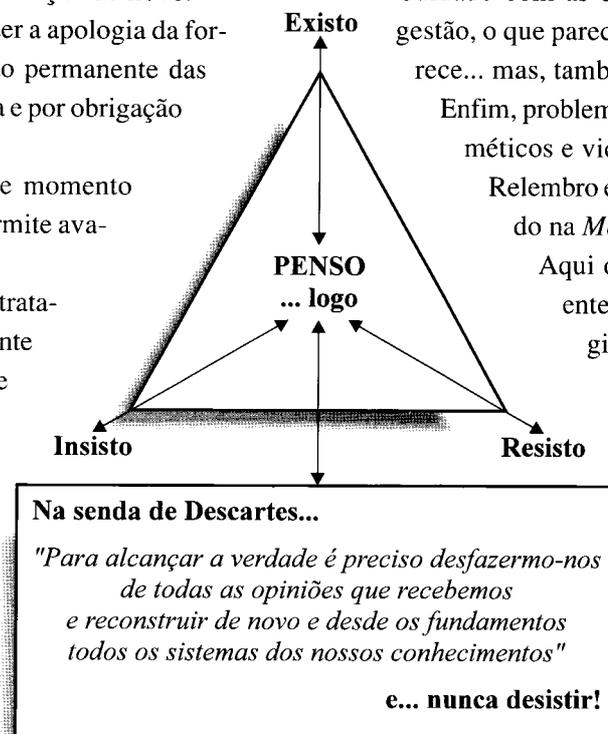
Mas para desfazer confusões sugiro que se coloque no centro de um triângulo de pensamento com os seguintes ângulos: "penso, logo existo", "penso, logo insisto" e "penso, logo resisto". (Ver quadro).

Se pensa, existe e insiste está no bom caminho. Se não pensa muito, é altura de começar, porque existe. E se existe, logo pensa.

Afinal, também o Descartes se enganou.

"O Erro de Descartes" tinha mesmo que ser descoberto por um português que fez a diferença, com o seu talento, num clima de trabalho e de vida adequado.

Vale a pena continuar a apostar nas pessoas, nos seus sentimentos, nas suas emoções...



## PRONACI "AS CHEFIAS INTERMÉDIAS E A INDÚSTRIA PORTUGUESA: RESULTADOS DE UM INQUÉRITO"

O PRONACI, Programa Nacional de Formação de Chefias Intermédias para a Indústria, correspondente a uma aposta da Associação Industrial Portuense na realização de um programa de formação destinado às chefias intermédias de empresas industriais. Esta população tem um papel estratégico da maior importância no seio das empresas, não tendo sido, no entanto, objecto de um tratamento adequado em termos de oferta de formação profissional no último Quadro Comunitário de Apoio.

Para a concepção do Pronaci foi realizado um trabalho aprofundado de caracterização das chefias intermédias da indústria, com vista à elaboração de um programa adequado à sua formação. Neste sentido foi efectuado um inquérito junto de empresas industriais de diferentes regiões e sectores de actividade, tendo sido inquiridos uma responsável da empresa e várias chefias intermédias.

O inquérito foi aplicado a uma amostra constituída por 50 empresas, tendo sido respeitada a distribuição do número de empresas industriais pelos diferentes subsectores da indústria transformadora e pelas diferentes regiões do Continente.

Foram elaborados dois questionários diferentes, um dirigido à direcção/gerência da empresa, e outro para as chefias intermédias. Cada um destes questionários estava centrado em três eixos principais: o primeiro associado à realidade em estudo, de modo a permitir uma caracterização das empresas envolvidas; o segundo refere a situação actual, com ênfase nos factores que impedem a empresa de obter bons

ou melhores resultados; e o terceiro destaca a situação horizonte, enfatizando a forma como a empresa irá dar resposta aos desafios de mudança nos próximos anos.

Dentro destes dois últimos eixos, a análise assenta na divisão dos factores pelos níveis humano, técnico e financeiro, com realce especial para o primeiro, através de uma análise quanto à qualificação, sob o ponto de vista das competências técnicas, estratégicas e interpessoais. Os resultados mais significativos do estudo apontam para um desfasamento entre os tipos de problemas da empresa no momento actual — sendo destacados os problemas ao nível humano — e a aposta da empresa para os próximos anos — em que é manifestada a intenção de uma aposta no domínio financeiro — demonstrando um deficiente empenhamento das empresas em investir nos seus recursos humanos.

Outro dos resultados relevantes do estudo está relacionado com o tipo de competências a desenvolver pelas chefias intermédias na formação, em que tanto estas como os seus dirigentes atribuem a preferência para as competências técnicas, em detrimento das competências estratégicas e interpessoais, que são as mais importantes para o desempenho do papel de chefia intermédia.

**Se deseja receber um exemplar do referido estudo, contacte:**

Associação Industrial Portuense  
Gonçalo Medeiros  
Tel.: (02) 996 15 30  
Fax: (02) 995 72 99

*In A Indústria do Norte*

## PROTOCOLO DÁ TRABALHO A RECLUSOS NA CÂMARA DE TORRES NOVAS

Um protocolo assinado entre o Ministro da Justiça, Vera Jardim, e o Presidente da Câmara Municipal de Torres Novas, António Manuel Oliveira Rodrigues, permite a colocação de reclusos em regime aberto naquele município para o desempenho de tarefas laborais específicas, com especial relevância nas áreas de limpeza pública e manutenção.

Uma primeira condição de preferência é que os reclusos fixem residência no Conselho de Torres Novas ou no Distrito de Santarém. Depois, caberá ao Ministério da Justiça promover a selecção dos candidatos e assegurar-lhes alojamento.

A remuneração, suportada pela Câmara Municipal de Torres Novas, é feita através da atribuição de um subsídio calculado em função do salário mínimo nacional ou da remuneração prevista para categoria idêntica à desempenhada.

O protocolo integra-se num programa de “Desenvolvimento de Políticas Activas de Solidariedade Social”, visando a integração social de grupos mais desfavorecidos e/ou excluídos, grupos esses em que se incluem os reclusos.

Este protocolo insere-se na política que tem vindo a ser seguida pela Direcção-Geral dos Serviços Prisionais e por diversas edilidades e outras entidades. Os últimos foram celebrados com as câmaras municipais de Castelo Branco e Silves e com as juntas de freguesia de Abracade (Concelho de Lamego) e Abraveses (Concelho de Viseu).

*In Prisões em Revista*

## ACORDO DE CONCERTAÇÃO ESTRATÉGICA DEBATIDO REGIONALMENTE

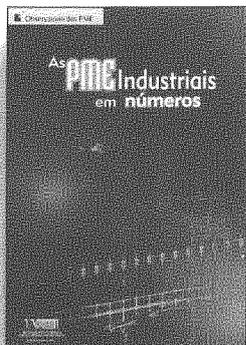
O mês de Março foi marcado por algumas iniciativas de divulgação e debate do Acordo de Concertação Estratégica, nomeadamente a nível regional.

Na sequência da sessão realizada ainda em Fevereiro no Porto, também as regiões Centro, Lisboa e Vale do Tejo e Algarve levaram a cabo sessões de divulgação e debate das implicações regionais do acordo, que contaram com a presença das mais diversas forças vivas das respectivas regiões, incluindo representantes de serviços do Ministério Para a Qualificação e o Emprego.

Estas iniciativas são fundamentais para que o acordo seja efectivamente um documento orientador da acção, reflexo de compromissos colectivos e congregador de contributos, não só a nível nacional, mas também regional e sectorial.

Nesta linha de concretização, também os últimos tempos deram provas de que o acordo é para se cumprir, particularmente pelo lançamento do Programa para a Integração dos Jovens na Vida Activa, que contém medidas previstas no acordo. Estas, bem como outras medidas, vão implicar um esforço muito grande de todos os que trabalham no Ministério, não só na sua aplicação no terreno, como também no desenvolvimento de redes que estão no espírito do acordo e são condição indispensável para se potenciarem os resultados.

*In MQE INFORMAÇÃO*



## IAPMEI EDITA ESTUDO "As PME Industriais em Números"

Com base num estudo realizado pelo IAPMEI, e que teve como objectivo conhecer melhor o perfil das PME industriais, foi

publicada uma edição sob o título *As PME Industriais em Números*.

Por se tratar de um estudo de grande relevância, antecipamos alguns aspectos que revelam as principais características sectoriais, regionais e de exportação das PME em Portugal. É de salientar que as análises realizadas incidiram sobre os nove grandes sectores de actividade industrial: alimentar; têxteis, vestuário e calçado; madeira e cortiça; pasta e papel; química; minerais não metálicos; metalúrgica de base; metalomecânica e indústria transformadora.

De acordo com o estudo realizado — das 35 714 empresas industriais portuguesas 99,6 por cento eram, em 1993, PME — este conjunto surge como o maior gerador de emprego em todos os sectores industriais, representando as PME 82,8 por cento. Os sectores têxtil e de metalomecânica assumem grande importância visto absorverem, respectivamente, 36 por cento e 21,2 por cento do emprego industrial. Nas PME, as maiores contribuições sectoriais para o volume de negócios vêm das indústrias alimentar (24,3 por cento), têxtil (23,8 por cento) e metalomecânica (17,3 por cento), representando estas empresas 69,9 por cento do volume de negócios total. Através deste estudo verifica-se que as PME são responsáveis por 62 por cento das exportações directas de produtos industriais e que 98 por cento das empresas industriais portuguesas exportadoras são pequenas e médias empresas. As PME dirigem 23 por cento das vendas para exportação, com maior incidência para os mercados comunitários.

Deste estudo conclui-se que existem seis subsectores economicamente significativos em termos

do contributo de PME para o emprego, para o volume de negócios e para as exportações. São estes os subsectores alimentar, vestuário, calçado, madeira/cortiça, produtos metálicos e máquinas não eléctricas. Em termos de distribuição regional, das cerca de 35 000 PME industriais existentes no Continente, 15,7 por cento situam-se nos distritos do interior e 84,3 nos do litoral.

Estas são, em termos genéricos, algumas das principais conclusões do estudo elaborado pelo IAPMEI.

Para obter **mais informações** basta contactar o Departamento de Comunicação e Imagem, deste instituto, na Rua Rodrigo da Fonseca, n.º 73, ou através do seguinte número de telefone: (01) 386 39 56.

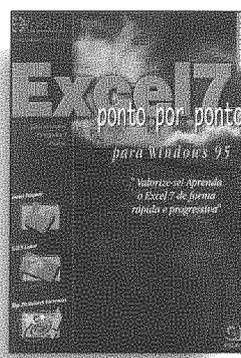
### Ficha Técnica

**Título:** *As PME Industriais em Números*

**Texto:** João Martins Pereira, à excepção dos dois capítulos relativos a temas financeiros da responsabilidade da Direcção Financeira do IAPMEI

**Edição:** IAPMEI, Col. Observatório das PME

À Venda no IAPMEI



## EXCEL 7 PARA WINDOWS 95 Ponto por ponto

O *Microsoft Excel 7* é uma aplicação de cálculo por excelência, integrando um conjunto de ferramentas que, correctamente exploradas, permitem ao

utilizador dispor de um poderoso instrumento de trabalho para as mais diversas actividades, quer a nível profissional, quer na sua organização pessoal. Este livro é preparado segundo um modelo pedagógico desenvolvido por formadores experientes,

permitindo-lhe aprender de forma rápida e eficiente o que de essencial necessita saber para tirar partido do *Microsoft Excel 7 para Windows 95*.

Sempre acompanhado de exemplos práticos e ricamente ilustrado, cada assunto é apresentado de forma concisa e objectiva, sendo explicado ponto por ponto tal como faria um formador numa acção de formação, permitindo ao leitor evoluir na aprendizagem ao seu próprio ritmo.

#### Ficha Técnica

**Título:** *EXCEL 7 para Windows 95*

**Autor:** Rumos

**Editora:** Lidel

**Inclui:** Disquete, SOS Leitor

À Venda nas Livrarias

estão apresentados de forma a que o leitor os compreenda rapidamente e os possa partilhar com os seus colegas.

#### Ficha Técnica

**Título:** *Reengenharia Empresarial*

**Autores:** Eddie Oberg e Stuart Crainer

**Editora:** Edições CETOP

**Colecção:** Pensar a Gestão

**Colaboração:** Financial Times

À Venda nas Livrarias



## REENGENHARIA EMPRESARIAL

Forçadas pela competitividade da concorrência, muitas empresas são obrigadas a uma reorientação de toda a sua estrutura organizacional.

A necessidade de se

reduzirem os custos de produção aumentando a qualidade faz com que o processo de reengenharia levante várias questões sobre como reorganizar uma empresa tendo em conta as necessidades dos clientes, dos proprietários, dos empregados, dos fornecedores e da legislação em curso.

Este livro examina os caminhos da reengenharia empresarial, o verdadeiro quebra-cabeças dos gestores dos anos 90.

Com conselhos práticos e com muito bom senso, os gestores e os quadros das empresas encontram nesta obra um guia indispensável para a sua missão de reorganizar as empresas. Escrito com clareza e num estilo prático, os conceitos aqui enunciados



## ORGANIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE EMPRESAS

Como se estruturam as empresas, como funcionam, como reagem à mudança ou qual a sua capacidade de a antecipar? Quais os factores essenciais

que influenciam a sobrevivência, o sucesso ou o fracasso de uma empresa?

O comportamento das organizações é uma questão fulcral perante a crescente competitividade e agressividade da sociedade deste fim de século.

Com larga experiência neste domínio, o autor procura reflectir sobre estes temas e dar algumas respostas, sendo este mais um importante contributo para a aprendizagem da gestão de empresas modernas e bem sucedidas.

#### Ficha Técnica

**Título:** *Organização e Desenvolvimento de Empresas*

**Autor:** Pedro Bettencourt da Camara

**Editora:** Publicações Dom Quixote

**Colecção:** Biblioteca de Economia & Empresas

À Venda nas Livrarias

## PEERSCAPE, A MAIS PODEROSA FONTE DE INFORMAÇÃO FINANCEIRA

A Deloitte & Touche anunciou o lançamento do *PeerScape*, a mais poderosa fonte de informação financeira disponível na Internet. Este sistema de análise financeira permite ao utilizador, através da análise comparativa de *performances*, comparar a sua empresa com os seus pares numa série extensiva de medidas de desempenho. O endereço do *PeerScape* é <http://www.peerscape.com/>.

### O QUE É O PEERSCAPE?

O *PeerScape* é uma ferramenta importante para quem pretende avaliar a *performance* financeira de uma empresa: fornece análises bancárias instantâneas, as suas ferramentas avançadas de pesquisa permitem seleccionar empresas que se enquadrem simultaneamente em múltiplos critérios, fornece ligações por empresa a cotações bolsistas e gráficos de *performance* de acções, tal como *homepages*, notícias e outros. É ideal para investidores individuais e accionistas, gestores de topo, especialistas financeiros, investidores institucionais e empresas prestadoras de serviços profissionais.

### Os serviços do *PeerScape* incluem:

- Informação empresarial: análises profundas sobre mais de 7000 empresas. O *benchmarking* é realizado em mais de 40 rácios operacionais e de análise bolsista.
- Perfis industriais: análises comparativas sofisticadas, encontrando-se igualmente disponíveis CD-Rom para 46 indústrias diferentes.

Todos estes serviços, e outros não referidos, estão actualmente disponíveis gratuitamente na Internet.

### Para mais informações, contactar:

Deloitte & Touche Portugal  
Ana Gonçalves/Verónica Freitas  
Av. Duarte Pacheco  
Empreendimento das Amoreiras — Torre 1 - 12<sup>o</sup>  
1070 LISBOA  
Tel.: 01/387 56 26 - Fax: 01/385 93 22



## REPENSAR A GESTÃO

Repensar a gestão implica, cada vez mais, redimensionar o comportamento profissional do *Business Manager* de hoje. Ser gestor é sinónimo de agressividade, inconformismo e oportunidade. Uma abordagem da questão leva a descrições precisas, conforme abaixo se refere.

●  
PEDRO VILAR  
*Consultor*



### O PERFIL IDEAL

O gestor de hoje tem de ser ambicioso, persuasivo, eficaz, enérgico, produtivo, lucrativo, empreendedor, inteligente e perspicaz.

Poderá parecer difícil reunir tantos predicados numa só pessoa. Mas não. A formação específica de um quadro de gestão competente passa pela assunção de uma postura nova de viragem no comportamento profissional do gestor. Cada vez mais, aposta-se em profissionais

ambiciosos, agressivos, capazes de assumir responsabilidades em nome da empresa. São os chamados gestores *intrapreneurs*. O trabalho em equipa, o respeito mútuo e a flexibilidade são as condicionantes do êxito. A nova imagem da empresa de hoje é a da solidariedade e do sucesso. Não há espaço para profissionais medíocres. A mudança é irreversível. E quem não a aceitar, fica do lado de fora das fileiras do sucesso. Importa ser rápido.

## O COMPORTAMENTO IDEAL

A postura do gestor da nova era implica uma dinâmica de empenhamento numa permanente evolução de conceitos. Poder-se-ão definir as principais características da seguinte forma

### ATITUDE PROACTIVA

É a atitude alternativa à reactiva. O gestor deve abandonar o estilo reactivo da contemplação inoperativa e do conformismo. Há que perder o medo e arriscar alternativas, sugestões e ideias. A acção é a palavra de ordem. Decidir é a atitude esperada. Importa fazer cumprir valores, definindo objectivos. Colocando a tónica do empenhamento na primeira pessoa do singular, urge valorizar as opções tomadas e... AGIR.

### DEFINIR OBJECTIVOS — CRIAR CAMINHOS

Cortar caminho pode ser (e geralmente é) um erro. Há que evitá-lo. Os fins dificilmente justificam os meios. Importa definir os primeiros e estabelecer critérios e meios para os atingir. Os meios serão o principal garante para o êxito dos seus objectivos. Por isso, o *know-how* é fundamental. Crie caminhos.

### DEFINIR PRIORIDADES

Torna-se imperativa uma gestão racional do tempo. A acção correcta será tanto mais eficaz quanto maior for a aposta nas questões importantes. Só depois haverá tempo para as questões urgentes. Nunca o inverso. Importa estabelecer prioridades e gerir a nossa atitude profissional em função do tempo.

### PENSAR COLECTIVO — CRIAR ATITUDES ÉTICAS

A interdependência desejável em relação à equipa implica o abdicar de um mero comportamento individualista. A ética é o primeiro factor de moralização de costumes da nossa conduta profissional e na nossa relação com os outros. Importa investir, cada vez mais, no Eu-Colectivo,

prestigiando-o. A imagem do nosso profissionalismo será a imagem da empresa no seu todo.

### COMUNICAR

O “trunfo” está na capacidade de ouvir os outros, sem fazer prevalecer a nossa opinião. Compreender os outros conduzirá à nossa própria compreensão e à aceitação do nosso contributo. A interdependência entre observador e observado fá-lo-á por inerência. É importante ser claro e objectivo. O segredo do sucesso estará mais na clareza com que os pontos de vista são apresentados. Defini-los objectivamente é fundamental. Para que sejam autênticos (nossos), deve-se usar sempre a 1ª pessoa do singular.

### SENTIR A EQUIPA

Na dinâmica de solidariedade e sucesso, não se pode esquecer a máxima de que a equipa é muito mais do que a simples expressão aritmética da soma dos seus componentes. Trocar opiniões e confrontá-las com outras valoriza um raciocínio colectivo e cria o consenso de equipa. A valorização surge do confronto das diferenças e produz uma cumplicidade de grupo e um sentimento de equipa. É a cooperação por excelência.

### EVOLUIR

Nada é puramente estático. A lei é “actualizar”. O mundo tem de ser visto e compreendido numa óptica dinâmica. O futuro começa já hoje. A estratégia é a gestão da mudança. Os conceitos só poderão ser entendidos e aceites se postos permanentemente em perspectivas de evolução. Importa mantê-los em constante actualização. Só assim se produzirá a desejada mudança.

Concluindo, parece claro aquilatar que quem não quiser aceitar a mudança jamais poderá ser um gestor de hoje, nem será capaz de corresponder ao desafio da solidariedade e do sucesso.

# DIRIGIR

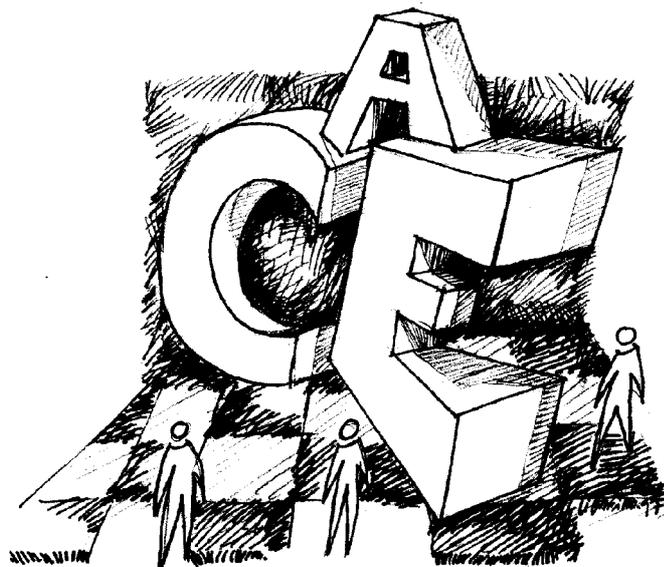
EDIÇÃO DO INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL  
SUPLEMENTO DA REVISTA DIRIGIR N° 48 - NÃO PODE SER VENDIDO SEPARADAMENTE



---

s e p a r a t a

# ACORDO DE CONCERTAÇÃO ESTRATÉGICA



## 1.ª PARTE

Pareceu à *Dirigir* importante publicar na sua *Separata* um texto que procura reduzir o Acordo de Concertação Estratégica à sua estrutura essencial, como forma de sensibilizar os leitores para as ideias-força da estratégia por ele definidas.

Tratou-se de uma tarefa ingrata, pois o texto do referido acordo, editado na série “Estudos e Documentos” do CES (Conselho Económico e Social) já é, em si mesmo, um resumo do texto integral.

No entanto, tendo presente o perfil dos leitores da *DIRIGIR*, e assumindo a importância de divulgar o conteúdo do acordo e a urgência de remeter os leitores para a consulta do referido documento, procurámos levar a bom termo tal incumbência.

Assim, a presente *Separata* pretende tão-só ajudar o leitor a compreender a estrutura do Acordo de Concertação Estratégica e facilitar a leitura selectiva das secções ou secção que mais o interessam.

Dada a extensão do texto, foi necessário dividi-lo em dois, pelo que a segunda parte será publicada na *Separata* da próxima revista, a n.º 49.

## *Estrutura do Acordo de Concertação Estratégica*

Parceiros			
Governo		Parceiros Sociais	
		Sindicatos	Patrões
Pressupostos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar um quadro macroeconómico estável</li> <li>• Ambiente saudável e estimulante</li> <li>• Promoção do/a:               <ul style="list-style-type: none"> <li>— emprego</li> <li>— qualificação</li> <li>— coesão social</li> </ul> </li> <li>• Desburocratização do sistema administrativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeitar os direitos sociais</li> <li>• Maior adaptabilidade para a promoção e partilha do emprego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinamizar o investimento</li> <li>• Criar mais emprego</li> <li>• Criar novos factores de competitividade</li> </ul>

## *Finalidade do Acordo*

- Facilitar a **convergência estrutural** da economia portuguesa com as economias europeias mais desenvolvidas
- Integrar o País no centro político da construção europeia

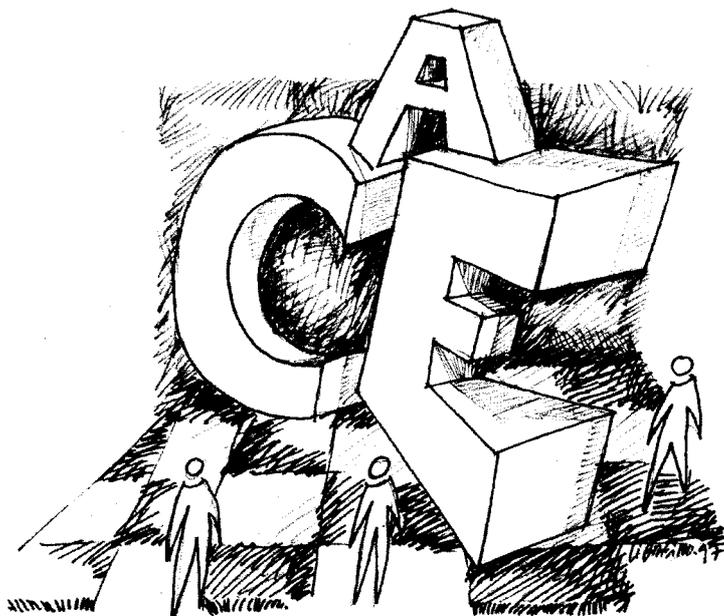
Isto implica alcançar um certo número de **objectivos de médio prazo**, que passam por:

- Estabilizar uma **estratégia concertada de**:
  - reforço da **competitividade**
  - reforço da **promoção do emprego**
  - reforço da **coesão social e do desenvolvimento**
- Um conjunto de **reformas** que sustentarão esta estratégia

**“O desenvolvimento humano é o fim, o crescimento económico um meio.”**

O Relatório do Desenvolvimento Humano (96) conclui que, em geral, será necessário mais desenvolvimento económico, e não menos, à medida que entramos no século XXI.

Mas adverte para a necessidade de prestar atenção à **estrutura e qualidade do crescimento**. É preciso assegurar que ele se destina a apoiar o desenvolvimento humano, reduzir a pobreza, proteger o ambiente e assegurar a sustentabilidade.



## CENÁRIO MACROECONÓMICO 97/99

### PROJECCÕES PARA A ECONOMIA MUNDIAL

As projecções para a economia mundial têm como hipótese de base um crescimento e uma inflação moderados até ao final da próxima década.

Admite-se uma taxa média anual de crescimento próxima dos 4 por cento.

Para o conjunto da União Europeia o crescimento será mais moderado — 2,8 por cento.

Para o comércio mundial projecta-se uma expansão ligeiramente superior a 7 por cento em termos médios anuais.

### PROJECCÕES PARA A ECONOMIA PORTUGUESA

A adesão de Portugal à UEM (União Económica Monetária) e a criação de uma moeda única, criarão o clima económico favorável ao aumento de investimento e ao incremento das transacções comerciais.

Entre 97 e 99 o crescimento económico, medido pela taxa de variação do PIB, será de 3,25 por cento em média anual, aproximando-se o nível de vida dos Portugueses da média europeia.

Prevê-se que o investimento evolua à taxa média de 7,5 por cento ao ano, graças à expansão da capacidade produtiva ao longo da actual fase ascendente do ciclo económico.

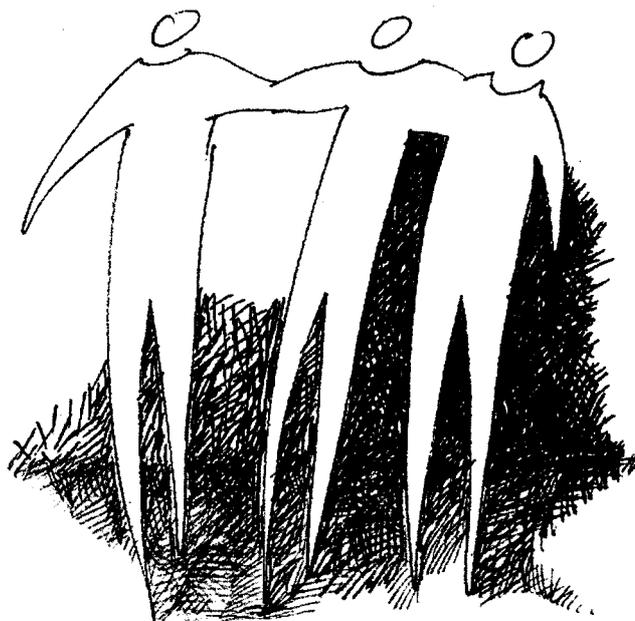
Prevê-se que a taxa de **crescimento de exportações de bens e serviços** se situe, em média, nos 8,5 por cento, enquanto os **consumos privado e público** deverão apresentar um crescimento médio anual, respectivamente de 2,25 por cento e de 1 por cento.

O crescimento do emprego deverá situar-se nos 0,875 por cento ao ano.

O cenário económico previsto tem implícito **ganhos de produtividade** da ordem dos 2,375 por cento.

### CENÁRIO IMPLÍCITO AO PRESENTE ACORDO

O crescimento do PIB e do emprego até ao ano 2000 serão suportados:



- pelo **compromisso**, assumido pelo **governo**, de um crescimento médio nominal do investimento controlado pelo sector público a um ritmo não inferior a 10 por cento;
- pelo **compromisso**, assumido pelas **confederações de actividades económicas** subscritoras, de contribuírem para um crescimento médio real do investimento privado a um ritmo não inferior a 7,5 por cento.

A economia portuguesa terá de:

- crescer mais depressa,
- crescer melhor.

Só assim poderá entrar em trajectórias controladas de crescimento e desenvolvimento sustentados.

## GRANDES OBJECTIVOS QUE O ACORDO DEFINE PARA PORTUGAL

São dois os objectivos globais para onde convergem todos os outros definidos no texto do acordo:

- Objectivo emprego.
- Objectivo competitividade.

### OBJECTIVO EMPREGO

Para este objectivo são definidas as seguintes metas quantitativas e qualitativas:

#### Ao nível macroeconómico

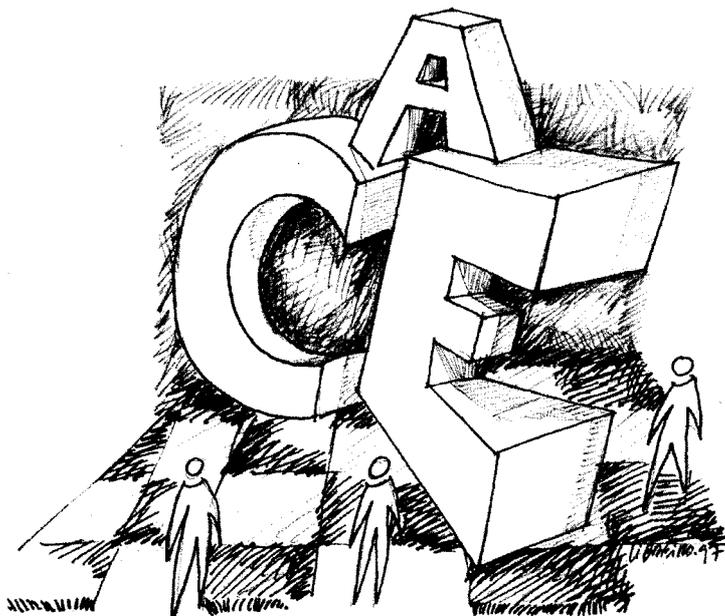
Prevê-se a criação líquida de cerca de 100 000 postos de trabalho em 3 anos.

#### Ao nível sectorial e regional

- Travar a regressão do emprego na indústria sustentando o respectivo volume de emprego.
- Aumentar o emprego nos serviços.
- Executar programas sectoriais para a modernização, a qualificação e o emprego.
- Organizar redes regionais no sentido da conjugação de esforços para a qualificação e o emprego.

#### Ao nível das políticas activas de emprego, formação e educação

- A formação e o emprego dos jovens:
  - expansão da orientação escolar e profissional,
  - garantir uma formação qualificante,
  - desenvolver um programa nacional de estágios.



- A articulação formação-emprego:
  - oferta de formação adequada,
  - programas de apoio técnico e financeiro aos criadores de empresas,
  - desenvolvimento do programa do mercado social de emprego.
- O esforço financeiro implicado:
  - as políticas activas de emprego vão mobilizar 80 milhões de contos, e as políticas activas de formação 140 milhões de contos.
- A partilha do tempo disponível por mais emprego, através:
  - da redução para 40 horas,
  - da redução de horas de trabalho suplementar,
  - da generalização do trabalho a tempo parcial,
  - da reforma parcial,
  - das bolsas de emprego-formação.
- medidas do governo que visem a redução sustentada do custo do capital, a dispersão das taxas de juro, a redução dos factores de risco e a acção reguladora do mercado da energia,
- um quadro mais favorável à constituição e funcionamento das empresas,
- uma utilização racional da energia pelas empresas,
- um quadro fiscal que facilite a internacionalização e a competitividade das empresas,
- uma política de subida do salário real e de contenção dos custos salariais indirectos.
- Melhorar a relação competitividade-não custo, através da:
  - promoção da qualidade e flexibilidade organizacional, da diversificação da oferta e da inovação,
  - valorização do marketing, da comercialização, da imagem de marca e do *design*.
- Criar condições para que exista capacidade empresarial e de gestão, favorecendo as estratégias de cooperação.

## OBJECTIVO COMPETITIVIDADE

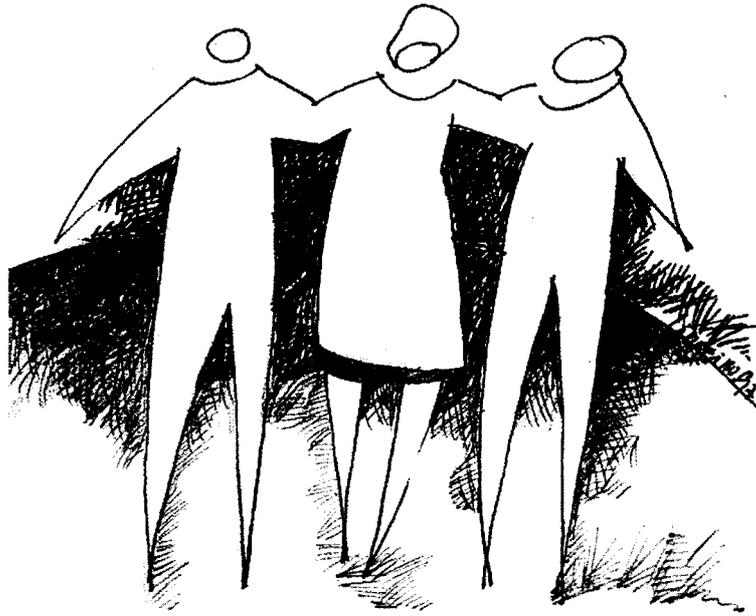
Para este objectivo são definidas as seguintes metas quantitativas e qualitativas:

### Ao nível da promoção da competitividade

- Melhorar a relação competitividade-custo, através de:

### Ao nível da coesão económica e social como base da competitividade

- Combater a exclusão social e o trabalho ilegal.
- Constituir fundos de solidariedade para fazer face a situações de reestruturação de empresas.



- Implementar programas de desenvolvimento regional.

#### **Ao nível do apoio à inovação e desenvolvimento das PME**

As PME são a base fundamental do tecido empresarial português. Isso justifica:

- O reforço de incentivos fiscais ao autofinanciamento, à capitalização e ao fomento do investimento.
- A desburocratização, flexibilização e simplificação do relacionamento da Administração Pública com as PME.

## **BASES GERAIS DO ACORDO**

Trata-se de um conjunto de princípios gerais e de objetivos que enquadram os compromissos vinculativos.

São a base consensual para uma ação coordenada em favor do desenvolvimento económico e social do País.

### **ECONOMIA E EMPRESA**

#### **• Dimensão social do desenvolvimento**

Assegurar o nível, a qualidade e a sustentabilidade do emprego, a redução das assimetrias regionais e o combate à exclusão social.

#### **• Valorização da produção nacional**

Assegurar uma maior integração das actividades de produção, financiamento e comercialização e destas com as actividades científicas, técnicas, de educação e de formação.

#### **• Economia de mercado dinâmica**

Assegurar a igualdade material no desenvolvimento das empresas.

#### **• Promoção da competitividade e da criação de mais e melhores empregos**

Através da racionalidade económica e do desenvolvimento empresarial, conferir ao investimento privado e à empresa um papel central no crescimento económico de Portugal.

#### **• Estratégias de internacionalização das empresas e da nossa economia**

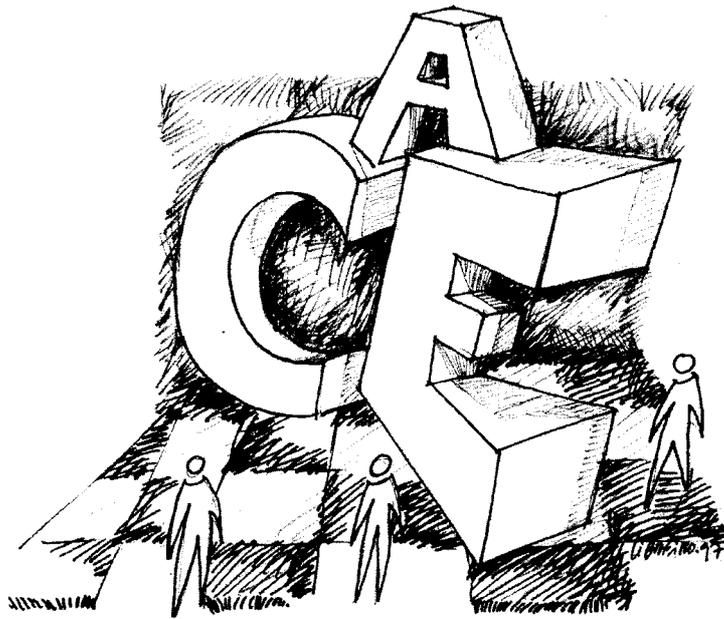
Assegurar o reforço da capacidade de afirmação de Portugal nos mercados externos e em mercados internos concorrenciais.

#### **• Estabilidade macroeconómica**

Assegurar a estabilidade cambial, uma inflação baixa e uma redução do nível de endividamento público.

#### **• Responsabilização conjunta do governo e dos parceiros sociais**

Assegurar a construção de soluções de cooperação e parceria.



- **Valorização da empresa**  
Entender a empresa como uma realidade social complexa.
- **Valorização dos Recursos Humanos**  
Assegurar a sua formação, qualificação e polivalência.
- **Combate ao desemprego**
- **Reformas institucionais e mudanças comportamentais**  
Assegurar uma melhoria consistente das condições de trabalho e de vida.

## ENERGIA

- Introdução do gás natural e cobertura das áreas concessionadas a três anos.
- A partir de 99, concorrência entre operadores do mercado interno de electricidade.
- Implementação do Plano de Energias Renováveis.
- Retirar do regime de fixação de preços máximos os combustíveis líquidos com maior significado para as actividades económicas.

## AGRICULTURA, FLORESTAS, DESENVOLVIMENTO RURAL E DAS PESCAS

- Racionalizar a utilização de recursos como a água e o peixe.

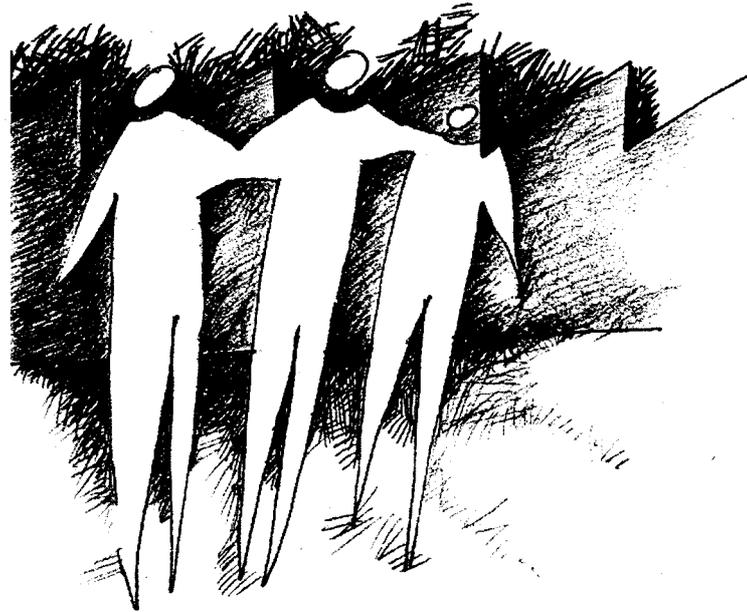
- Rejuvenescer o tecido social e empresarial do mundo rural e das pescas.
- Criar condições para o regresso de pessoas e actividades ao meio rural e das pescas.
- Reforçar o associativismo.

## AMBIENTE

- As áreas de preocupação são o abastecimento de água, os problemas ligados às águas residuais e aos resíduos e a protecção dos ecossistemas.
- Os investimentos a realizar devem implicar a melhoria das condições de vida e a criação de mais emprego.

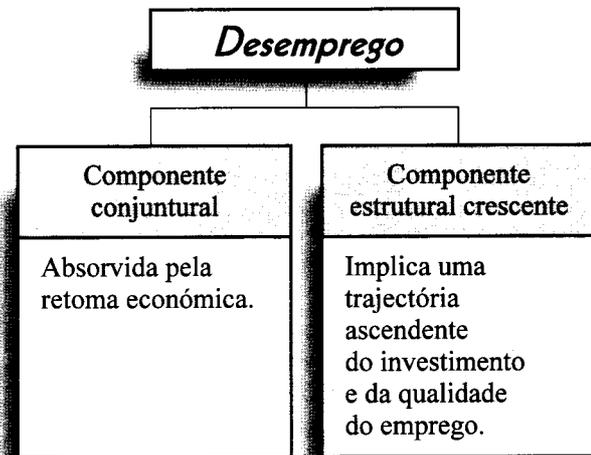
## POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

- Nas zonas com maiores problemas de desemprego o governo implementará Programas de Desenvolvimento Integrado para aproveitar sinergias.
- O governo compromete-se a propiciar aos cidadãos quadros de vida dignos, seguros e sustentáveis do ponto de vista económico e ambiental.



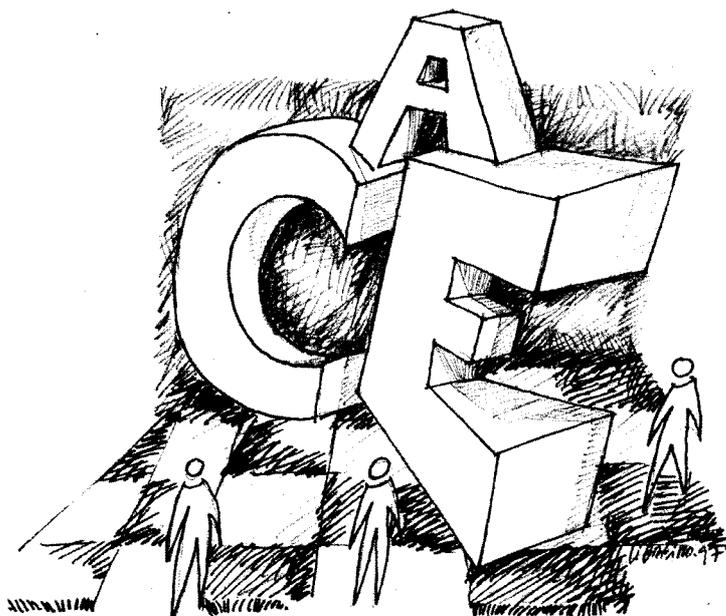
PRODUTIVIDADE,  
CONDIÇÕES DE TRABALHO  
E PARTICIPAÇÃO

POLÍTICAS ACTIVAS  
DE EMPREGO,  
EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO



Para combater o desemprego será necessário concretizar uma estratégia de promoção do emprego assente nos seguintes pressupostos:

— modernizar com mais criação de emprego,



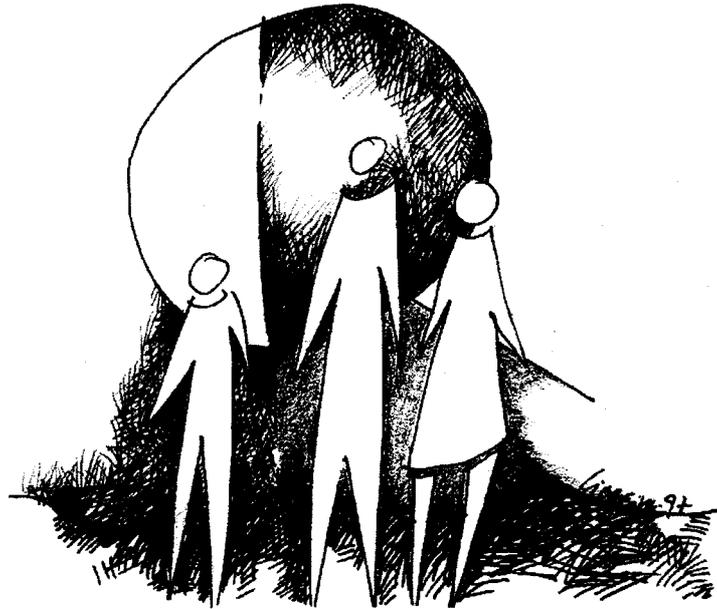
- gerir as reestruturações com reconversão profissional e protecção social,
- explorar os filões intensivos em emprego,
- potenciar o desenvolvimento, a inovação e o emprego ao nível local,
- reorganizar o funcionamento do mercado de emprego,
- gerar novas competências e combater a exclusão social através da educação e da formação.

### DESENVOLVER UMA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO

São as seguintes as grandes linhas de opção estratégica, em conformidade com o programa do governo, que vão ser pormenorizadas em medidas de políticas concretas no Livro Verde:

- Democraticidade de sociedade de informação — assegurar a todos, sem discriminação de qualquer espécie, o acesso à informação e ao conhecimento.
- Criar uma eficiente, competitiva e acessível Infra-Estrutura Nacional de Informação.

- O Estado aberto — onde o diálogo com o cidadão seja mais eficiente, oferecendo um serviço de melhor qualidade aos cidadãos e às empresas.
- O saber disponível — facilitar o acesso às redes globais de informação, bibliotecas e arquivos digitalizados, com processos de pesquisa conviviais, através da criação de uma rede electrónica para fins educacionais, culturais e de investigação científica.
- A escola informada — generalização da utilização de computadores e do acesso a rede electrónica de informação a todos os graus de ensino.
- As empresas e a sociedade da informação — aumentar a competitividade das empresas portuguesas em resultado do uso avançado de tecnologias de informação.
- O emprego e as novas formas de trabalho na sociedade da informação — a sociedade de informação representa um novo desafio para a vida de trabalho. Os requisitos de qualificação dos trabalhadores implicam novas soluções organizativas que vão permitir **melhorar a produtividade e a qualidade de emprego**. Na sociedade de informação vai ser necessária uma maior qualificação dos trabalhadores, o que vai permitir uma **utilização mais criativa das competências**. A vida de trabalho vai fazer apelo à maior participação e criatividade.



## REFORMA DE PROTECÇÃO SOCIAL, SOLIDARIEDADE, SEGURANÇA SOCIAL E SAÚDE

### • Segurança social

A reforma do sistema de Segurança Social vai envolver um amplo debate prévio.

### • Saúde

A defesa e o aperfeiçoamento dos principais reformadores do Serviço Nacional de Saúde vão ser prosseguidos no sentido de melhorar a respectiva acessibilidade e qualidade e com a finalidade de humanizar a prestação de cuidados de saúde.

## REESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA FISCAL

O sistema fiscal necessita de reformas que tenham por objectivos:

— uma redistribuição da carga fiscal,

- uma maior adequação ao sistema económico e ao processo de integração europeia,
- um aperfeiçoamento dos mecanismos de luta contra a evasão e a fraude fiscais,
- uma modernização do aparelho fiscal e aduaneiro,
- uma simplificação de mecanismos burocráticos.

Com estas reformas pretende-se tornar o sistema fiscal

- mais justo,
- mais estável,
- mais eficaz,
- mais eficiente,
- mais competitivo,
- capaz de contribuir para uma concorrência mais salutar.

No final da legislatura a carga fiscal global deverá situar-se próximo da média da União Europeia, graças a medidas que serão adoptadas, nomeadamente um desagravamento da fiscalidade que incide sobre os rendimentos dos trabalhadores por conta de outrem e dos contribuintes cumpridores.

## MODERNIZAÇÃO E REFORMAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Será necessário desenvolver novos vectores para a reforma da Administração Pública centrada nos seguintes sectores:

- **Desburocratização**

Simplificar procedimentos, eliminar actos desnecessários, reduzir custos directos e indirectos da burocracia.

- **Informação**

Incrementar a utilização de tecnologias avançadas e integradas de informação.

- **Participação**

Desenvolver as relações entre a Administração, os cidadãos, os agentes económicos e as forças sindicais.

- **Qualidade**

Estimular políticas e práticas de qualidade nos serviços públicos.



MADALENA AVILIZ  
*Directora da Oficina Criativa*



# UMA IDEIA UMA EMPRESA

A participação de um país na modernidade vale pelo seu esforço em nunca deixar esgotar essa vontade de descobrir o futuro

por uma nova geração de empreendedores

por uma nova cultura de gestão

por uma inovação ao serviço do desenvolvimento e emprego

**Venha conhecer os nossos programas!  
Consulte-nos!**



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL



ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA  
DE GESTORES E TÉCNICOS  
DOS RECURSOS HUMANOS



# 18<sup>o</sup> Congresso Europeu de Recursos Humanos

Vamos preparar os homens  
para enfrentar o novo Mundo

## EM SINTONIA COM O 3<sup>o</sup> MILÉNIO

79 oradores. 19 países.

### 25 COMO IREMOS TRABALHAR NA EUROPA

DEPOIS DO ANO 2000

- Adeus Escola, Olá Empresa? Que Perspectivas Agora?
- A Profissão de Gerir Pessoas e Talentos - As Novas Fronteiras
- Saber ao Serviço da Organização
- Que Carreiras na Terceira Idade? Um Desafio para as Organizações
- Como Resolver o Puzzle Família/Trabalho
- Legislação e Trabalho - As Novas Envolventes
- Sistemas de Remuneração: Meios Práticos e Éticos

OS DESAFIOS SOCIAIS NA EUROPA

### 26

- O Desenvolvimento de Gestores Internacionais
  - Diversidade Cultural nas Organizações
  - Informação e Comunicação Empresarial na Europa
  - Da Gestão da Performance à Eficácia Organizacional
- CULTURAS E ORGANIZAÇÕES - O SOFTWARE DA MENTE
- O que está Errado nas Organizações? Que Estratégias de Mudança?
  - Comitês de Empresas Europeias e Diálogo Social
  - Polivalência e Flexibilidade - Que Sistemas de Remuneração?
  - Formação e Desenvolvimento - Novas Abordagens
- ÉTICA EMPRESARIAL E GESTÃO DE PESSOAS

### 27

- Da Burocracia à Organização Virtual
  - Que Futuro para o Estado Providência na Europa
  - Benchmarking da Função Recursos Humanos
  - Um Projecto de Empregabilidade
- A CONTRIBUIÇÃO DOS GESTORES DE PESSOAL PARA A EFICIENCIA ECONOMICA EUROPEIA

### PATROCÍNIOS

PLATINA



OURO



PRATA



ALTO PATROCÍNIO



LISBOA, <sup>24</sup>Junho <sup>27</sup>1997

Centro de Congressos FIL

Linha **RH+** (351-1) 849 97 66