

DIRIGIR

revista para chefias

PROJECTO DE EMPRESA

SEPARATA

Projectos Empresariais:
Como Prevenir e Reduzir
o Absentismo (Casos)



INSTITUTO DO EMPREGO
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

COMUNIDADE EUROPEIA

Fundo Social Europeu



Conte com quem conta consigo



O Programa de Acção Imediata para o Emprego procura, através de várias medidas, dinamizar o funcionamento do mercado de trabalho. Para atingir este objectivo, a colaboração e o empenhamento das empresas é essencial. No Instituto do Emprego e Formação Profissional os empresários e as empresas têm uma base de dados à sua disposição, permitindo que encontrem rapidamente a resposta qualificada que procuram. Conte com quem conta consigo. Nós contamos com todos na causa de muitos.

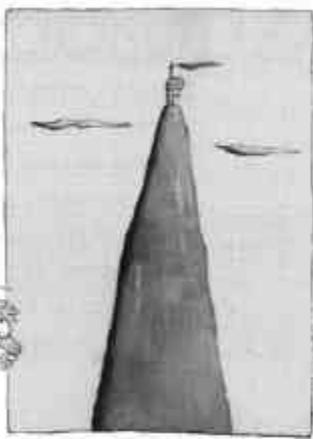
Programa de Acção Imediata Para o Emprego



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL
MINISTÉRIO PARA A QUALIFICAÇÃO E O EMPREGO

Todos na causa de muitos

SUMÁRIO

	EDITORIAL	2	
	DESTAQUE		
✓	Projecto de empresa: conceito e operacionalização	3	
	<i>Luís Reto e Pedro Ferreira</i>		
	Desemprego, competitividade e desafio empresarial	13	
	<i>J. M. Marques Apolinário</i>		
	✓ Tome nota	16	
✓	FORMAÇÃO		
	O CENJOR e a formação em jornalismo	19	
	<i>Fernando Cascais</i>		
	HISTÓRIA E CULTURA		
	As estrelas da União	24	
			
	GESTÃO		
	Projecto de empresa no limiar do século XXI	27	
	<i>Rui Moura</i>		
	A fronteira do espanto	34	
	<i>João Vicente Ferreira</i>		
	As mudanças do conceito de empresa	38	
	Criar uma empresa — Estratégias para descolar	40	
	<i>J. M. Marques Apolinário</i>		
	Disse sobre gestão	45	
✓	ASPIRINAS DA ALMA		
	A empresa e as montanhas	46	
	<i>Albuquerque Tavares</i>		
			
✓	EMPRESA		
	Envolver os trabalhadores no projecto da empresa • <i>Avelino Pinto</i>	48	
✓	EUROFLASH	53	
✓	SOCIEDADE		
	Sociologia industrial das organizações e do trabalho	54	
	<i>Elvira Pereira e Fernando Casqueira</i>		
	BREVES	58	
	LIVROS A LER	60	
	CLASSIFICADOS	62	
	OPINIÃO DO LEITOR	64	

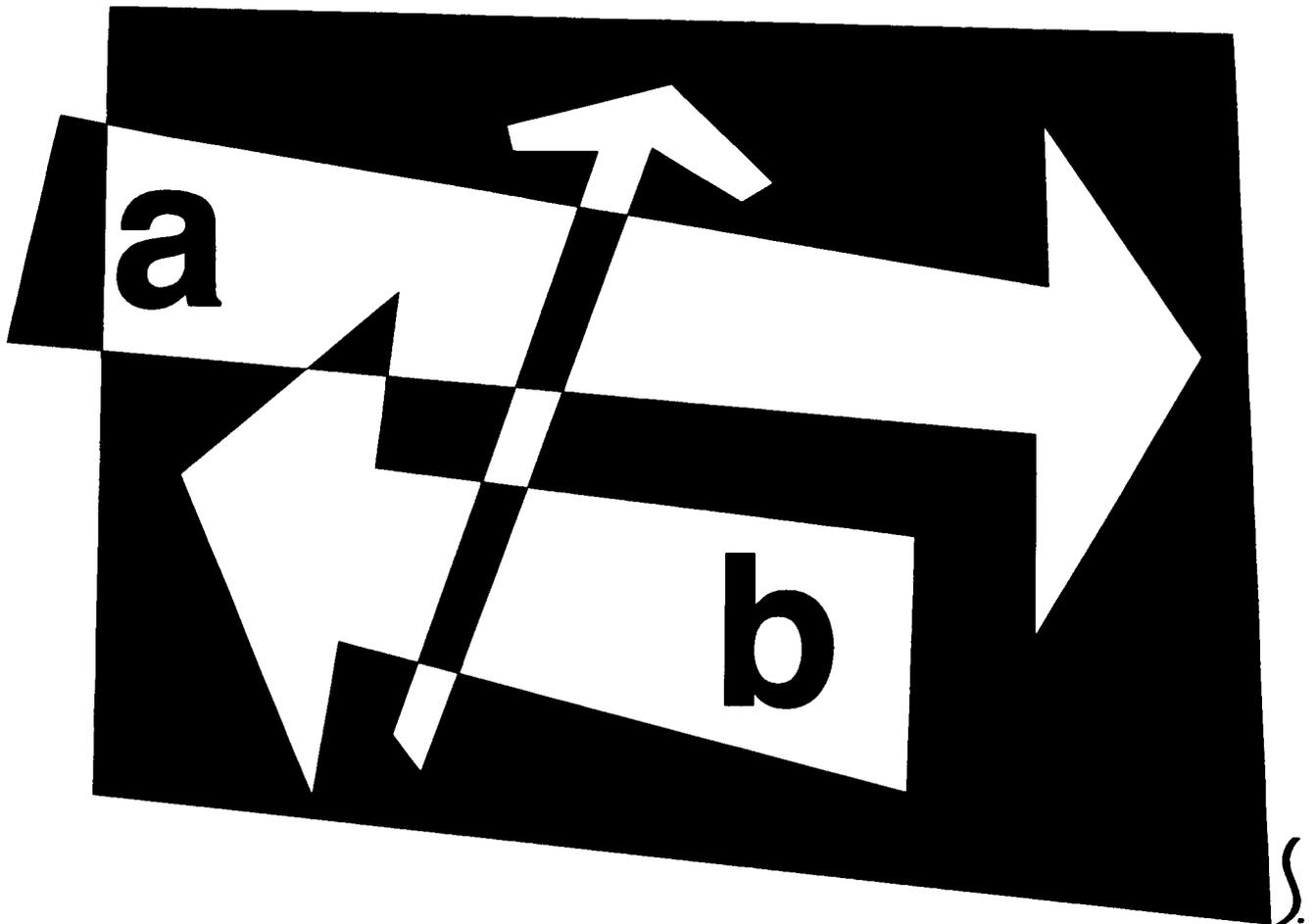
PROPRIEDADE: INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL. **DIRECTOR:** ADELINO PALMA. **COORDENADORA:** LÍDIA SPENCER BRANCO. **CONSELHO EDITORIAL:** ADELINO PALMA, ELIZABETE MIRANDA, HENRIQUE MOTA, JOÃO PALMEIRO, LÍDIA SPENCER BRANCO, MADALENA AVILLES, J. M. MARQUES APOLINÁRIO, E VICENTE FERREIRA. **COLABORADORES:** ALBUQUERQUE TAVARES, AVELINO PINTO, CRISTINA PESCE, ELVIRA PEREIRA, FERNANDO CASCAIS, FERNANDO CASQUEIRA, J. M. MARQUES APOLINÁRIO, J. VICENTE FERREIRA, LUÍS ORAÇA, LUÍS RETO, NUNO DE OLIVEIRA PINTO, PEDRO FERREIRA, RUI MOURA. **REVISÃO TIPOGRÁFICA:** PAULO RAMOS. **CAPA:** FOTO DE JORGE BARROS. **CONCEPÇÃO E DIRECÇÃO GRÁFICA:** F4. **NUNO GASPAR.** **ILUSTRAÇÕES:** MANUEL LIBREIRO; MARITA TORRÃO, NUNO GASPAR, PAULO BUCHINHO, SERGIO REBELO. **GRÁFICOS:** NUNO GASPAR. **APOIO ADMINISTRATIVO:** ANA MARIA MELO, ANA MARIA VARELA, ISABEL ALEXANDRA TAVARES, NATÁLIA PACHECO. **REDAÇÃO E ASSINATURAS:** DEPARTAMENTO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL. **DIRECÇÃO DAS REVISTAS:** TEL.: (01) 8482967 - EXT.: 2320, 2447, 2652 - APARTADO 8236 - 1803 LISBOA CODEX. **EDIÇÃO:** GABINETE DE COMUNICAÇÃO. **MONTAGEM E IMPRESSÃO:** SOCIEDADE TIPOGRÁFICA. **PERIODICIDADE:** 6 NÚMEROS/ANO. **TIRAGEM:** 20 000 EXEMPLARES. **CONDIÇÕES DE ASSINATURA:** ENVIAR CARTA COM NOME COMPLETO, DATA DE NASCIMENTO, MORADA, FUNÇÃO PROFISSIONAL, EMPRESA ONDE TRABALHA E RESPECTIVA ÁREA DE ACTIVIDADE, AO APARTADO 8236 - 1803 LISBOA CODEX. **NOTADA NO ICS.** **DEPÓSITO LEGAL:** N.º 1731987. **ISSN:** 0871-7324. OS ARTIGOS ASSINADOS SÃO DA EXCLUSIVA RESPONSABILIDADE DOS AUTORES, NÃO COINCIDENDO NECESSARIAMENTE COM AS OPINIÕES DA COMISSÃO EXECUTIVA DO IEFP. É PERMITIDA A REPRODUÇÃO DOS ARTIGOS PUBLICADOS, PARA FINS NÃO COMERCIAIS, DESDE QUE INDICADA A FONTE E INFORMADA A REVISTA.

Todo o projecto, seja ele de que natureza for, é sempre a exteriorização de um sistema de valores que, partindo de algo interior — um desejo, uma ideia, uma intenção — se transporta para o exterior e dá sentido às acções subsequentes, tendo em vista a sua concretização. Tem, por isso, subjacente uma realização criativa que exige dos seus intérpretes uma grande motivação pessoal, o domínio de um determinado campo, uma continuidade de esforço, com paciente acumulação de todos os elementos do êxito, o poder de decidir e a capacidade para aceitar riscos.

No caso do empresário, a todas estas características há que associar outras que decorrem do facto de ele ser um gestor de importantes grupos humanos — como, por exemplo, a capacidade de diálogo, de estímulo e de delegação de responsabilidades relativamente aos elementos que com ele cooperam.

Em síntese, e porque nada é menos unidimensional do que a eficácia de uma empresa, a sua gestão terá que se apoiar não apenas numa dimensão estratégica mas, ao mesmo tempo, numa dimensão humana, a do campo em que as pessoas libertam as suas energias, dão provas de iniciativa e de motivação, progridem e fazem progredir. Tudo isto pressupõe necessariamente a existência de um plano, de um desafio, de uma “saída” — ou seja, de um **projecto empresarial**, matéria que constitui o tema central deste número.

Adelino Palma



PROJECTO DE EMPRESA: CONCEITO E OPERACIONALIZAÇÃO

•
LÚIS RETO e PEDRO FERREIRA

*Prof. associado no ISCTE, director-geral da SE-MAR-TE ESTUDOS;
Assistente no ISCTE, consultor na SE-MAR-TE CONSULTING*

○

Alice: “Gatinho, dizes-me, por favor, qual o caminho que devo seguir?”

Gato: “Ora, isso depende muito do sítio para onde quiseres ir.”

Alice: “Na verdade, isso não me preocupa muito...”

Gato: “Então, tanto faz; podes seguir qualquer caminho.”

Alice: “Bem, desde que vá ter a algum lado!”

Gato: “Oh! De certeza que chegas a algum lado... basta que caminhes o suficiente.”

O CONCEITO DE PROJECTO DE EMPRESA

Tal como para a Alice no País das Maravilhas, para uma empresa que não sabe para onde vai qualquer caminho a leva ao destino. O fornecimento de uma orientação clara, sem a qual a empresa não sobrevive, é uma das finalidades do Projecto de Empresa. Mas não só. O Projecto de Empresa também mobiliza a inteligência colectiva ao fornecer um ideal e ao criar um sentido-significado para o trabalho de cada um. Ajuda à transformação das estruturas e dos comportamentos, ao preconizar uma nova lógica de acção. Sugere um ritmo de desenvolvimento da empresa e dos indivíduos. Contribui para a emergência de líderes aos diferentes níveis da empresa. Contribui, em suma, para o sucesso empresarial, medido, a título de exemplo, pela sobrevivência a longo prazo (perenidade da empresa), capitalização bolsista, crescimento sustentado, criação de riqueza/valor, rendibilidade adequada, geração de fluxos de caixa positivos e capacidade de inovação. Mas o que é o Projecto de Empresa?

O conceito de Projecto de Empresa surgiu em França no início dos anos 80, quando nos EUA emergia a noção de *corporate culture*. Tem, em determinadas condições e em termos gerais, alguma equivalência nos conceitos anglo-saxónicos de *corporate culture*, visão e missão. Inicialmente apontava para uma reflexão sobre a identidade/cultura da empresa, descrevendo a missão empresarial em termos filosóficos-éticos-culturais-de valores. Com o tempo evoluiu e hoje contempla também a dimensão estratégica-comercial-competitiva. Compreende identidade/cultura e estratégia. Pretende integrar e sincronizar diversos conceitos que, muitas vezes, são analisados de uma forma isolada, tais como: visão estratégica, missão, ambição, vocação, estratégia, negócio, posicionamento competitivo, vantagem competitiva, filosofia empresarial, valores, princípios, ambiente organizacional, práticas, políticas e comportamentos. Declina-se em objectivos de elevado desempenho e planos de acção.

DEFINIÇÃO DE PROJECTO DE EMPRESA: AS DIFERENTES ÓPTICAS

Para uma definição rica e abrangente de Projecto de Empresa podemos construir diversas perspectivas: a subs-

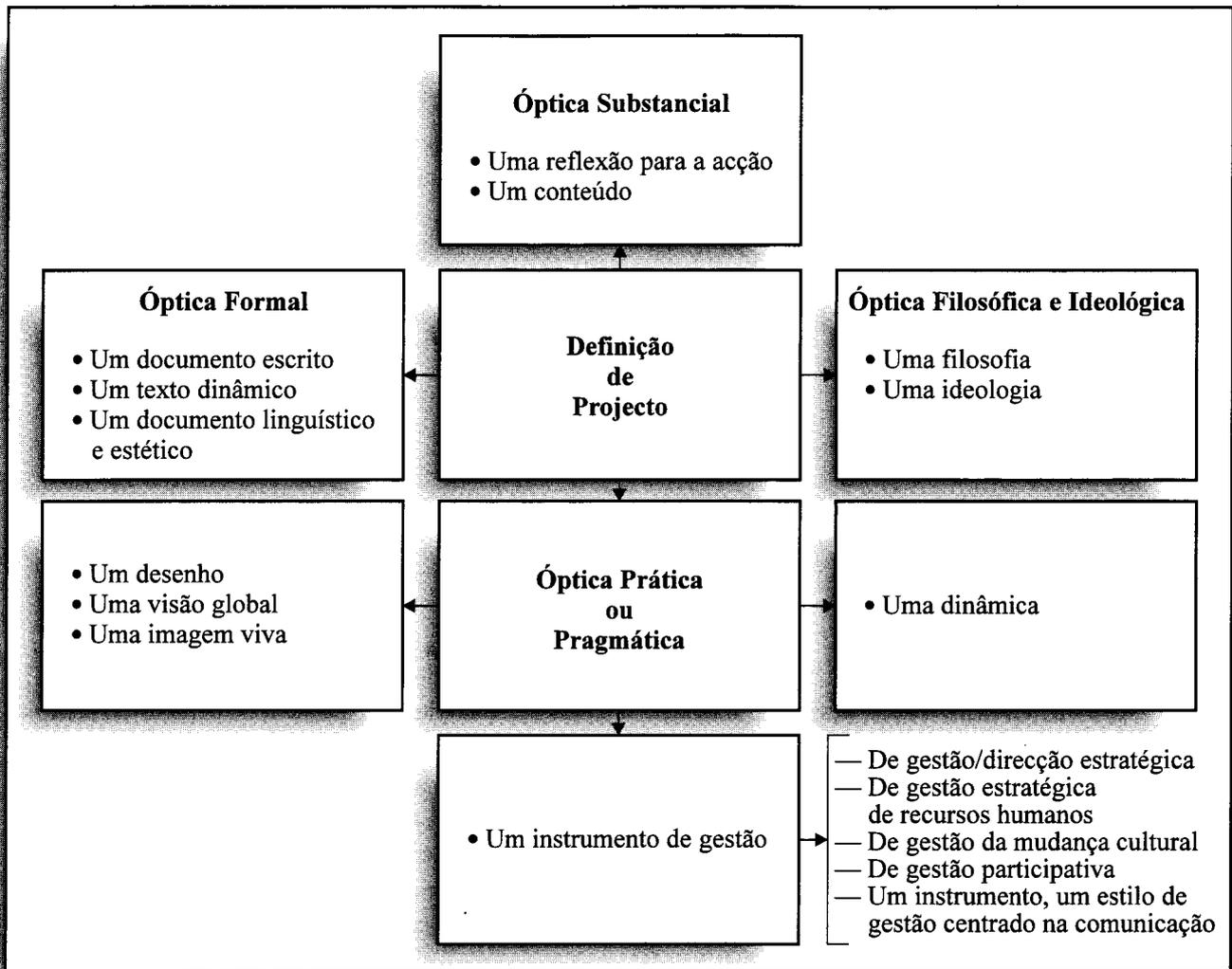
tancial, a formal ou material, a prática ou pragmática e a filosófica ou ideológica, como se pode ver na Figura 1. Numa **óptica substancial**, o projecto é uma reflexão para a acção e um conteúdo. É “uma reflexão sobre a identidade da empresa e um instrumento para a dinamizar em torno de uma percepção comum do seu futuro e uma reflexão sobre o que é o sucesso estratégico para a empresa (o quê, o onde e o como do sucesso estratégico)”. É um conteúdo, mais ou menos estruturado, que⁽¹⁾ “especifica o que a empresa é e o que quer ser ou no que se quer tornar: qual o seu negócio, a sua ambição e a sua estratégia; qual a sua razão de ser e o papel que deseja desempenhar na sociedade em que está inserida”. É uma síntese das grandes prioridades económicas e sociais e das grandes orientações políticas e estratégicas da organização; indica as vias e os meios que pretende adoptar para alcançar aquilo que tem vontade de ser e visa ser partilhado, no limite, por todos os parceiros, internos e externos.

Segundo o **ponto de vista formal**, o projecto é um documento escrito, um texto dinâmico, com uma linguagem adequada e estética agradável, que pode ir de umas quantas palavras a dezenas de páginas. Este documento é designado por Declaração de Projecto (também conhecida por Declaração de Missão, Declaração de Visão, Carta de Valores e similares). É a articulação escrita dos elementos estruturantes do Projecto de Empresa (Figura 2). É um documento que:

- traça o desígnio da empresa, a sua razão de ser e os seus objectivos fundamentais, tanto económicos como humanos;
- desenha a referência permanente da empresa, respondendo a questões típicas dos colaboradores, tais como: Para que é que nós servimos? Porque é que estamos aqui? Com que finalidade?
- reflecte os princípios que os empregados julgam essenciais e que orientam o seu comportamento na empresa;
- consubstancia o que a empresa é (principais traços da cultura), o que quer ser, para onde se dirige, onde quer chegar e como lá quer chegar.

Em **termos práticos**, para os pragmáticos, o Projecto de Empresa pode ser visto numa tripla perspectiva: como um desenho da empresa, um instrumento de gestão e uma dinâmica. Assim, pode definir-se como “uma visão global para a empresa” ou como⁽²⁾ “a arquitectura global de uma organização com o propósito de mobili-

FIGURA 1
Definição de Projecto de Empresa



zar os seres humanos para a concretização de uma finalidade e visão partilhadas por todos". Pode, também, catalogar-se, ao mesmo tempo, como um instrumento de direcção e orientação estratégica, de gestão estratégica de recursos humanos, de gestão da mudança cultural e de gestão participativa. Enquanto uma dinâmica, o Projecto de Empresa é um processo contínuo e em espiral que suscita uma reflexão profunda sobre a finalidade ou razão de ser da companhia; a sua identidade, cultura, subculturas e valores essenciais; o seu futuro visionado; os desafios, oportunidades e ameaças do meio envolvente; o negócio e a forma de competir, de superar os concorrentes; os factores críticos de sucesso; as competências da empresa, actuais e a criar; os objectivos a atingir, os processos e sistemas de gestão, nomeadamente a política de recursos humanos e os reajustamentos para construir uma organização ganhadora.

Numa **perspectiva filosófica ou ideológica**, o projecto é o enunciado da filosofia de uma organização, dos valores e princípios em que acredita e deseja promover, da sua ética e das suas ambições, que visa inspirar a maneira de agir de cada um no dia-a-dia, as suas acções e as suas atitudes (modelação dos comportamentos). É a tradução de uma vontade de existência a longo ou longuíssimo prazo.

UMA MODELAÇÃO DA ÓPTICA SUBSTANCIAL

Na perspectiva substancial, o projecto é constituído por diversas componentes, que diferem consoante os autores. O conceito proposto neste artigo possui quatro grandes temas (de finalização, de competição e desenvolvimento, de coesão e de acção) e cinco elementos

estruturantes: **finalidade última; visão; estratégia geral; valores nucleares; e atmosfera organizacional, práticas, políticas e padrões de comportamento**, como se pode ver na Figura 2.

A **finalidade última** é a razão de ser ou de existir da organização. Visa um ideal elevado supra-ordenado. Está associada a uma causa de fundo, a um desafio colectivo. É nobre e permanente.

A **visão** é a imagem mental de um estado futuro possível, desejável e único para a empresa, actualizável pela equipa de Alta Direcção. É um alvo a atingir. É o sítio para onde se dirige a organização. Deve ser atrevida, mas não utópica. O elemento **estratégia geral (ou central)** compreende as traves mestras de competição e desenvolvimento sustentado da empresa, como seja: a definição do negócio, a posição competitiva, a vantagem competitiva que possui ou deseja criar, as estratégias funcionais, relacionais e emergentes e a atitude face ao crescimento. Fornece a lógica comercial da empresa. **Os valores nucleares** compreendem aquilo em que se acredita, e que pela sua profundidade e nobreza tocam o coração dos empregados. Constituem a “estrutura espiritual” da organização. Fornecem e exprimem a lógica emocional, moral e ética da empresa, necessária para concretizar o desafio colectivo, a finalidade e a visão. Também fazem sentido do ponto de vista estratégico-comercial. **A atmosfera organizacional, práticas, políticas e padrões de comportamento** respeita à filosofia de vida da organização, à manei-

ra de trabalhar e de melhorar a *performance* da organização.

Assim, o Projecto de Empresa constitui o norte estratégico que estabelece o rumo da empresa. É a expressão simples e poderosa da razão de existência, do futuro desejado, dos valores nucleares, do ambiente organizacional, das práticas, dos comportamentos e das regras do jogo. É o quadro mental daquilo que será o amanhã (do lugar para onde ir e/ou da maneira de ser), capaz de obter a adesão dos *stakeholders*⁽³⁾. Para respeitar o princípio da realidade, para ser credível, o projecto também deve exprimir uma estratégia competitiva fortemente pensada. Mas terá igualmente de exprimir as finalidades dos homens. É mais emocional que racional.

O SENTIDO DE PROJECTO E A VONTADE COLECTIVA

É conhecida a expressão “amor à camisola”. Não é mais do que o sentido de missão ou sentido de projecto. Define-se como um compromisso sentimental profundo entre um indivíduo e o seu trabalho, a sua empresa. Expressa-se no empenhamento e no entusiasmo pela empresa e pelo que esta faz, num compromisso e lealdade maiores. Cria-se através da interacção entre o indivíduo e a empresa. A fonte mais eficaz do sentido de projecto, da adesão a uma causa comum, é a compatibilização entre os valores organizacionais e os valores pessoais e entre as visões e finalidades individuais e as da empre-

FIGURA 2
Projecto de Empresa: grandes temas e elementos estruturantes

Grandes temas	Elementos estruturantes	Objectivo(s) associado(s)
De finalização.	Finalidade última e visão.	Clarificar a direcção da empresa. Dar um sentido à actividade de cada um.
De competição e desenvolvimento.	Estratégia geral ou central.	Definir uma trajectória para concretizar o tema de finalização. Superar a concorrência.
De coesão.	Sistema de valores nucleares partilhados.	Criar e reforçar o sentimento de pertença à organização. Fixar as bases de uma justiça interna.
De acção.	Atmosfera organizacional, práticas, padrões de comportamento e políticas.	Transformar o sonho em realidade. Concretizar o desafio colectivo.

sa. É a sintonia entre os projectos individuais de vida e o projecto colectivo. O que está em causa é a convergência entre os objectivos da empresa e os do indivíduo, porque a construção do projecto colectivo não se faz em detrimento dos projectos individuais e vice-versa. Todavia, a desejada aproximação entre visões e valores individuais e organizacionais não significa fusão mas sim cruzamento, porque, como opina Franco D'Egídio, “o mundo do cidadão não é só a empresa”.

FILOSOFIA SUBJACENTE AO PROJECTO DE EMPRESA

O Projecto de Empresa assenta numa filosofia cujos contornos essenciais podem sintetizar-se do seguinte modo:

- Aposta no Homem e no seu potencial criador.
- Inclui a ideia de construir o futuro. Michel Godet⁽⁴⁾ identificou quatro atitudes-tipo dos dirigentes face ao futuro: a da avestruz (passividade), a do bombeiro (reactividade), a do segurador (pré-actividade) e a do conspirador (pró-actividade). Só as vigilâncias pré-activas e pró-activas, preconizadas pelo projecto, permitem tentar dar resposta ao futuro, dado que tentar ignorá-lo, prevê-lo ou controlá-lo não resulta.
- Transmite nobreza e propósito para inspirar as pessoas (inerentes à finalidade e visão), motivando-as pelo entusiasmo, pela crença num projecto futuro e pelo orgulho de se sentirem tripulantes de uma barca a que poucos têm acesso.
- Satisfaz uma necessidade de clareza. A clarificação dos fins a alcançar e dos princípios que irão governar a vida da empresa orienta as opções de acção e dá propósito e sentido às decisões diárias. Transmite uma sensação de direcção, clareza de raciocínio e unidade de efectivos. Descreve a essência da coerência, identidade e eficácia da organização.
- A implicação é o elemento central. Exige: um ideal, como por exemplo a oportunidade de contribuir para um mundo melhor⁽⁵⁾; um sentido da acção colectiva; que as pessoas tenham orgulho no que fazem, se sintam tratadas com dignidade e respeito; para além de colocar na ordem do dia o problema da co-propriedade e das diferentes formas de recompensas, intrínsecas e extrínsecas, financeiras e não financeiras.
- É a compatibilidade entre os valores da organização e os dos empregados que faz com que estes vistam a

camisola e fiquem tatuados⁽⁶⁾ (estarem de corpo e alma na empresa). A sintonia entre finalidades e visões organizacionais e individuais também reforça a tatuagem.

- Existência de espaço para o crescimento e desenvolvimento individual e colectivo e para a emergência de iniciativas de todo o tipo a todos os níveis.
- Estímulo para a geração de diferentes perspectivas. A discordância é necessária e desejável. Como escreveu Peter Drucker em 1956, “quando duas pessoas pensam de igual modo numa organização, uma delas está a mais”. Os designados *yes man* são fotocópias do original, e como tal de qualidade inferior.
- Tem como suporte um novo paradigma de gestão baseado na liderança motivada por valores e controlo *a posteriori*, em detrimento da direcção e controlo *a priori*, e um estilo de autoridade diferente da formal e hierárquica, baseado na competência (ver Figura 3).

FIGURA 3

Ideias-Força de Uma Nova Visão da Liderança Inerente ao Conceito de Projecto de Empresa

1. Crença de que as pessoas são a base para o sucesso e que o investimento nos seres humanos é imprescindível.
2. Crença de que as pessoas necessitam de encontrar um significado para a vida através do seu trabalho (necessidade de criar algo, de estar ao serviço de finalidades válidas).
3. Legitimação do direito à diferença, em busca do equilíbrio e da harmonia decorrente da diversidade de opiniões e da integração de perspectivas e visões fragmentadas.
4. Colocação do cliente no centro das preocupações.
5. Enfrentar o *status quo* e assumir riscos.
6. Personificação do propósito da organização e promoção constante da sua finalidade e visão.
7. Exercício da exemplaridade.
8. Construção de estruturas flexíveis, de resposta rápida (*quick-response*), tipo equipas autogeridas e interfuncionais com enfoque no cliente.
9. Fomento da colaboração, tomada de decisões e o assumir de riscos. ►

10. Reconhecimento das contribuições: promoções e recompensas baseadas no desempenho e nos progressos.
11. Comemoração das realizações, celebrando os sucessos.
12. Manutenção do rumo, o que exige confiança, tempo, paciência, perseverança e encorajamento contínuo dos outros para evitar a descrença e a desmotivação perante a eventual falta de resultados na fase inicial das actividades e dos projectos lançados.
13. O assumir de que cada líder, aos diversos níveis, deve ser um “estudante vitalício”.

OPERACIONALIZAÇÃO DO CONCEITO DE PROJECTO DE EMPRESA

TORNAR PALPÁVEL O INTANGÍVEL, INVISÍVEL E FILOSÓFICO

Podemos dizer que o descrito ao longo deste texto, ou grande parte, é idealismo e filosofia. Mesmo aparentemente intangível, invisível e filosófico, o projecto é **operacionalizável**. Porém, não pode ser estabelecido ou construído numa organização por decreto, por exercício do poder ou por coerção. Como opina Landier⁽⁷⁾, se o projecto global der a sensação de ter sido imposto, a lógica regressiva da obediência será mais forte que a lógica da responsabilidade e da iniciativa que o sustenta. É um acto contínuo de persuasão e de sedução, duas dinâmicas complementares e de sentido inverso. De persuasão, porque o projecto vai em direcção às pessoas, para as convencer da filosofia, das ideias, da visão e dos valores que preconiza, do seu fundamento e da sua utilidade. De sedução, porque o projecto deve atrair por si só; em vez de ser o projecto a ir ao encontro das pessoas são estas que vêm ao encontro do (adrem ao) projecto. É um acto contínuo de criar um comprometimento entusiástico.

A operacionalização do projecto pressupõe, ainda, que se tenha uma visão para dentro e uma visão para fora. A visão para dentro corresponde à capacidade para aprender a natureza interior das coisas. A visão para

fora é o poder de perceber as realidades externas. O olhar exclusivamente para o nosso próprio umbigo, para a beleza do nosso interior, conduz-nos a viver dentro de um casulo e ao alheamento das mudanças que ocorrem na envolvente e do impacte dessas forças externas no ambiente dos negócios da empresa. Como defendem Kouzes e Posner⁽⁸⁾, “a consciência e a compreensão dessas forças externas vêm através da abertura. É mantendo as portas abertas à passagem de ideias e informações que nos tornamos cientes daquilo que acontece à nossa volta”. Isto aponta para a importância do contacto humano e pessoal com o mundo que nos rodeia, com as mudanças e inovações e com as tendências do mercado.

UM PROCESSO EM DEZ FASES (UM MODELO DE INTERVENÇÃO EM ACÇÕES DE CONSULTORIA)

As circunstâncias que determinam um Projecto de Empresa são únicas. Isto remete-nos para a seguinte ideia: não existem regras, regulamentos, fórmulas ou modelos específicos para a definição e operacionalização do conceito de projecto. É um produto “por medida” e não *standard*. A única receita razoável é o ciclo **Criatividade — Inspiração — Perseverança!... Criatividade — Inspiração — Perseverança!...**

Mesmo assim, é possível definir uma metodologia de implementação que tem em mente os estádios da designada curva da mudança: atenção, tomada de consistência, preparação para a acção, aceitação, concretização e vigilância. Essa metodologia preconiza dez fases que, na prática, não têm uma sequência linear. Progredem juntas, em espiral, e são interactivas.



1.ª FASE

Reflexão pessoal pelo dirigente máximo da empresa, acerca de si próprio e do desenvolvimento estratégico e organizacional da empresa

O objectivo desta primeira fase é ajudar o dirigente máximo da empresa a conhecer-se a si próprio e a identificar as eventuais incoerências entre a sua filosofia de vida e o desenvolvimento estratégico e organizacional da empresa. Eis algumas das questões que o dirigente máximo deve colocar a si próprio:

- Já reflecti sobre uma estratégia a longo prazo, os meus próprios objectivos de vida e os da empresa?
- Quais são os meus propósitos pessoais, as minhas intenções, os meus objectivos supra-ordenados?
- Qual é a minha filosofia de vida? Quais são os meus valores e as minhas convicções?
- Quais são os constrangimentos que a minha finalidade pessoal, os meus valores e as minhas convicções implicam na empresa?
- A minha mentalidade é um entrave ao desenvolvimento da empresa? Como poderei mudá-la?
- A minha finalidade é compatível com a estratégia (necessária) da empresa?
- A minha implicação pessoal é suficiente? Dedico o tempo suficiente à estratégia, àquilo que é verdadeiramente importante para o sucesso da empresa?
- Os objectivos estratégicos estão formulados?
- Os recursos estão alocados em consequência?
- Eu estou verdadeiramente interessado no desenvolvimento, prosperidade e perenidade da empresa? Se sim, as decisões e atitudes que tomo são compatíveis com este desejo? Eu concentro-me nas próximas fases de evolução da empresa?
- Eu sou um líder ou um gestor⁽⁹⁾? Estou consciente das tarefas que devo desempenhar enquanto líder?



2.ª FASE

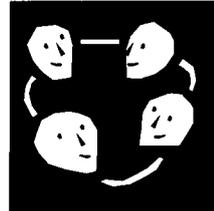
Análise de exequibilidade da dinâmica do Projecto de Empresa.

O objectivo central desta fase é verificar se o projecto é exequível neste momento. Os sub-objectivos inerentes são os seguintes:

- consciencializar a Alta Direcção para a força, utilidade, riscos e requisitos de êxito do projecto;
- avaliar se a empresa está receptiva e apta para a dinâmica do projecto;
- avaliar se é o momento oportuno para o lançamento do projecto;
- definir a metodologia geral a seguir.

A análise da exequibilidade procura dar resposta a questões do tipo: É o momento oportuno para lançar a dinâmica do projecto? Onde iniciar o projecto? Qual é a

metodologia geral a seguir? Quem vai liderar o processo? Quais são os requisitos fundamentais de êxito do processo? É útil preparar uma representação esquemática da empresa e um modelo de desenvolvimento do negócio e/ou da empresa?



3.ª FASE

Preparação dos espíritos e do terreno

Esta fase de informação e preparação tem como objectivos: situar as pessoas na batalha do projecto; convencer os actores para a necessidade do projecto e da mudança; consciencializar os dirigentes e a espinha dorsal da empresa para o que representa o projecto em termos de convicção, empenhamento (esforço e tempo), mudança e responsabilidade; capacitar os actores para uma participação plena e voluntária (adquirir as capacidades para o empenhamento); criar um clima favorável, vencendo o ambiente de medo e desconfiança; identificar e antecipar potenciais obstáculos e resistências, de modo a contorná-los ou eliminá-los.

Para atingir estes objectivos é necessário: criar uma causa comum; preparar as pessoas para aceitar a ideia de projecto; explicitar o porquê da decisão de avançar com o projecto, focando a sua necessidade e importância; justificar a exequibilidade do projecto; explicitar o que será pedido a cada actor; a compreensão individual do processo Projecto de Empresa. No final desta fase a empresa deve estar preparada para se lançar na dinâmica do projecto.



4.ª FASE

Análise externa, diagnóstico da empresa e apreciação das relações

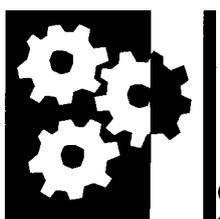
Esta quarta fase é dedicada ao diagnóstico. Contempla a análise da envolvente geral e competitiva, o diagnóstico interno e a apreciação das relações da empresa com os diversos actores internos e externos. Antes disto é útil elucidar os participantes sobre os conceitos de segmentação estratégica e factores-chave de sucesso, essenciais para a definição ou validação da estratégia geral.

O diagnóstico é o fundamento da decisão do projecto. A sua não realização pode conduzir a um processo artificial e a um projecto inadaptado à realidade. Esta fase termina com a preparação de um balanço das oportunidades e ameaças e de um perfil geral da empresa e com a avaliação da dinâmica prospectiva da empresa. A síntese faz-se mediante a resposta a cinco perguntas sacramentais: Quem somos? Onde estamos? O que está para vir? Para onde queremos ir ou o que queremos ser? Como vamos lá chegar?



5.ª FASE
*Criação ou produção
do Projecto de Empresa*

A criação ou produção do projecto consiste em conceber a arquitectura social⁽¹⁰⁾, em escolher ou formular os elementos estruturantes do projecto: uma finalidade, uma visão, uma estratégia geral (se não existir explícita e claramente), alguns valores nucleares e alguns traços do ambiente, comportamentos e práticas, que se auto-reforcem e que façam sentido do ponto de vista comercial e moral. Respeita às lógicas (elos) que ligam as práticas e os comportamentos ao tema de finalização. Trata também da articulação provisória destes elementos num esboço preliminar da Declaração de projecto e seu enriquecimento pelos *stakeholders*. É uma tarefa intelectual.



6.ª FASE
*Realização, implementação
ou concretização do Projecto
de Empresa*

Esta fase visa colocar em prática a filosofia de gestão inerente ao projecto, dar corpo e tornar real a seguinte ideia: a partir deste momento vamos gerir a empresa de acordo com os princípios estabelecidos no projecto. Trata de estimular o uso dos elementos estruturantes. Trata de convencer as pessoas a agir em consonância com os princípios e padrões de comportamento preconizados, o que significa a sua adopção e aceitação. Trata de disciplinar as pessoas para se comportarem de acor-

do com o projecto. Trata de desenvolver a empresa à volta de um ou dois princípios centrais previamente seleccionados. Ocorre em duas grandes etapas: arquitectura das mudanças necessárias, nos domínios cultural, estratégico-organizacional e físico, e identificação das maneiras de execução/concretização dessas mudanças, que conduzam a modificações concretas de atitudes, comportamentos, métodos e sistemas, organização, relações com os clientes...



7.ª FASE
*Monitoração, vigilância
e avaliação dos progressos*

O Projecto de Empresa, como qualquer processo de mudança, deve ser, por um lado, permanentemente monitorado, vigiado, acompanhado e, por outro, sujeito a avaliação, de modo a se tomarem de imediato as medidas de ajustamento e correcção apropriadas que evitem o seu “descarrilamento”. Importa, assim, criar um sistema de monitoração, vigilância e avaliação que, permitindo a identificação dos disfuncionamentos, apoie a realização do projecto.



8.ª FASE
*Recompensa,
reconhecimento e reforço*

Todo o programa de mudança tem objectivos bem definidos, cuja concretização exige simultaneamente o envolvimento e empenho das pessoas e a mudança de atitudes e comportamentos. Para alcançar os objectivos recorre-se aos designados *estímulos da gestão*, aos processos, às atitudes e aos comportamentos que se deseja fomentar e potenciar. Dentro daqueles, assumem especial relevância os sistemas de recompensa, incentivos e reconhecimento, financeiros (compensações ou recompensas financeiras) e não financeiros (actos diversos de reconhecimento — como seja o elogio público — e a comemoração de acontecimentos significativos). A razão é simples: aquilo que é recompensado é produzido.

Os elementos financeiros e não financeiros da recompensa são duas forças motivadoras que devem ser tratadas em conjunto e não separadamente. A operação Projecto de Empresa envolve o redesenho do sistema de recompensa, reconhecimento e reforço, o qual deve estar ligado a cada um dos elementos do projecto.



9.ª FASE
Formalização definitiva do projecto e divulgação generalizada

A fase n.º 9 contempla a articulação pormenorizada, completa e “definitiva” dos elementos do projecto numa declaração, também conhecida como Declaração de Missão ou de Visão, e a sua divulgação ampla e generalizada. A formalização definitiva deve fazer-se apenas na fase terminal de consolidação do processo. A Declaração de Projecto é importante porque expressa um compromisso e determina como vão os executivos empregar o seu tempo, a sua energia, o seu dinheiro e outros recursos. Porém, o foco do processo de construção do Projecto de Empresa não é desenvolver e transmitir a Declaração de Projecto, mas sim as práticas, os comportamentos, a arquitectura e prossecução da mudança. O interesse do projecto está no processo, na dinâmica, e não tanto no documento definitivo. O importante é o que vem antes e o que vem depois de redigir o documento. O que vem antes, porque a participação garante a pedagogia e a interiorização do projecto. O que vem depois, porque são acções que lhe dão sentido. A forma é importante porque o projecto também é um instrumento de comunicação. A declaração não deve defender finalidades, valores e comportamentos irrealistas e irrelevantes. Devem ser procurados e eliminados os dilemas éticos antes da divulgação da declaração. A formulação deve ser simples e isenta de incoerências. Na prática, é útil quer recorrer a grelhas para avaliar a ineficácia e a “bondade” de uma Declaração de Projecto, quer definir uma estratégia para a redacção da Declaração.

O projecto, nomeadamente o elemento finalidade, pode transformar-se num dos eixos da comunicação institucional da empresa, de modo a afirmar a sua “personalidade”.



10.ª FASE
Manter a chama acesa

O projecto é um acto de gestão permanente que não deve impedir, mas sim fomentar, as transformações evolucionárias e oportunas da empresa. É contínuo e interminável. É um processo que não tem fim. Assim, é imprescindível manter o impulso, não deixar estagnar o entusiasmo, não deixar o fogo extinguir-se. A manutenção da chama acesa passa, a título de exemplo:

1. Por estar sempre alerta para identificar pequenos sinais de abrandamento e agir em conformidade.
2. Pela multiplicação de iniciativas e criação de acontecimentos com conexão aos elementos, temas e mensagens do projecto.
3. Pela comunicação contínua, verbal e não verbal, das mensagens do projecto. Enviar sinais apropriados para reforço dos comportamentos desejáveis e cancelamento dos indesejáveis.
4. Por encorajar o uso do projecto (finalidade, visão) através do reconhecimento, celebração e informação permanente às pessoas sobre os resultados obtidos. Por auditar periodicamente as acções e o projecto.
5. Pelo debate e actualização regular (digamos anualmente) do projecto, em função das orientações e dos objectivos de resposta aos clientes e ao ambiente⁽¹¹⁾.

O projecto defende “o regresso às origens”, *i.e.*, o retorno a valores humanos esquecidos no esforço de modernização das empresas, e assenta numa visão humanista das relações pessoais e da liderança. O “regresso às origens” significa, por exemplo, o reconhecimento do talento inato, a antiburocracia, o reconhecimento da necessidade de instinto e não conformismo na maneira de pensar, a comunicação como ferramenta principal da gestão e a audição efectiva⁽¹²⁾.

●

Nota: Este artigo tem por base a Tese de Mestrado em Gestão “Projecto de Empresa: Um Contributo para a Compreensão e Operacionalização do Conceito” de Pedro Ferreira.

NOTAS

- (1) **GOMES, A. Duarte**, "Projecto de Empresa: Concepção e Estratégias de Gestão", *Pessoal*, n.º 50, Julho-Agosto 91, p. 5.
- (2) Adaptado e ajustado de **FERNANDES, Furtado**, *Projecto de Empresa*, Ed. Iberconsult, Lisboa, 1992, pp. 8-9.
- (3) Clientes, colaboradores, accionistas, fornecedores, concorrentes, instituições financeiras, administração pública, público em geral e demais entidades com que a empresa se relaciona.
- (4) **GODET, Michel**, *De L'Anticipation à L'Action*, Ed. Dunod, Paris, 1991, e *Le project d'entreprise: utilité et limites*, Futuribles, Janeiro, 1987.
- (5) Uma das ideias expressas no Projecto de Empresa da Canon Corporation.
- (6) Expressão recolhida pelo autor junto do Eng.º Jorge Calheiros, presidente do Conselho de Administração da Setcom Electrónica, SA.
- (7) **LANDIER, Hubert**, *Vers L'Entreprise Intelligente*, Ed. Calmann-Lévy, 1991, Cap. 3.
- (8) **KOUZES, James M.** e **POSNER, Barry Z.**, *O Desafio da Liderança*, Ed. Campus, Rio de Janeiro, 1991.
- (9) O líder conquista o contexto em que opera, o gestor rende-se a ele.
- O líder introduz mudança quer ao nível da organização quer da sociedade, o gestor assegura as "transacções correntes".
- (10) A arquitectura social é o termo que Bennis e Nanus usam em detrimento do termo cultura. Corresponde ao mecanismo organizacional através do qual os empregados reconhecem e se alinham de acordo com uma identidade estabelecida (a visão). O principal argumento dos autores é o seguinte: arquitectura social implica mudança e susceptibilidade de manejo e que os líderes podem fazer alguma coisa a esse respeito, ao passo que o termo cultura, conforme é comumente empregado, implica rigidez ou intratabilidade. Além disso, aquele termo transmite muito mais significado e relaciona significado à vida organizacional. Adaptando ao conceito de projecto, a arquitectura social contempla os valores nucleares e ambiente organizacional, práticas, padrões de comportamento e políticas.
- (11) **ARCHIER, Georges**, **SETTON, Alain** e **ELISSALT, Olivier**, *Mobiliser pour Reussir*, Éditions du Seuil, Paris, 1989, pp. 220-240.
- (12) Adaptado de **CULLIGAN, Matthew**, **DEAKINS, Suzanne** e **YOUNG, Arhur**, *Back to Basics Management*, Ed. Facts on File, Inc., New York, 1983.

LEITURAS RECOMENDADAS

1. **BOEUF, Claude Le** e **MUCCHIELLI, Alex**, *Le Project d'Entreprise*, Ed. Presses Universitaires, 2ª Edição, Paris, 1992.
2. **BOEUF, Claude Le** e **MUCCHIELLI, Alex**, *Le Project d'Entreprise — Comment le préparer, le réaliser e motiver votre personnel*, ESF Éditeur, 2ª edição, Paris, 1991.
3. **BONIS, Jean**, "Pour des stratégies managériales du changement en entreprise", *Reveu Française de Gestion*, Março-Abril-Maio, 1988.
4. **BOYER, Luc** e **EQUILBEY, Noel**, *Le Project d'Entreprise*, Les Éditions d'Organisation, 1986, Paris.
5. **CAMPBELL, Andrew** e **TAWADEY, Kiran**, *La Mision de Los Negocios*, Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1992.
6. **CAMPBELL, Andrew**, **DEVINE Marion** e **YOUNG, David**, *Du Project d'Entreprise à L'Engagement Personnel*, Les Éditions d'Organization, Paris, 1992.
7. **CHAUCHARD, Jean-Louis**, *Le Project d'Entreprise*, Les Éditions d'Organization, Paris, 1990.
8. **D'EGIDIO, Franco** e **MOLLER, Clauss**, *Vision & Leadership*, Ed. Franco Angeli, Milão, 3ª edição, 1993.
9. **DÉGOT, Vincent**, "Project d'entreprise: évaluation d'un instrument de changement", *Revue Française de Gestion*, Março-Abril-Maio, 1988.
10. **FERNANDES, Furtado**, *Projecto de Empresa*, Ed. Iberconsult, Lisboa, 1992.
11. **FICHTER, Jean-Louis**, "Non au project d'entreprise!" *Revue Française de Gestion*, Março-Abril-Maio, 1988.
12. **FILION, Louis Jacques**, "Visão e Relações: Elementos para um Metamodelo Empreendedor", *Revista de Administração de Empresas*, Nov./Dez., 1993, EAESP/FGV, São Paulo. Este artigo foi publicado originalmente sob o título "Vision and Relations: Elements for an Entrepreneurial Metamodel", *International Small Business Journal*, v. 9, n.º 2, Paris, Jan./Mar., 1991.
13. **GIROIRE, Jacques**, *La Volonté Stratégique de L'Entreprise*, Ed. Entreprise Moderne D'Édition/ESF, Paris, 1985.
14. **GODET, Michel**, *De L'Anticipation à L'Action*, Ed. Dunod, Paris, 1991.
15. **GODET, Michel**, "Le Project d'entreprise: utilité et limites", *Futuribles*, Janeiro, 1987.
16. **GOMES, A. Duarte**, "Projecto de Empresa: Concepção e Estratégias de Gestão", *Pessoal*, n.º 50, Julho-Agosto, 1991.
17. **GONDRAND, François**, "Un project d'entreprise: pour quoi faire?", *Problèmes Économiques*, n.º 2066, 16 Mars 1988.
18. **KOUZES, James M.** e **POSNER, Barry Z.**, *O Desafio da Liderança*, Ed. Campus, Rio de Janeiro, 1991.
19. **LANDIER, Hubert**, *Vers L'Entreprise Intelligente*, Ed. Calmann-Lévy, 1991.
20. **LOPES, Albino** e **RETO, Luís**, *Identidade de Empresa e Gestão pela Cultura*, Ed. Sílabo, Lisboa, 1990.
21. **McNEILL, Art** e **CLEMMER, Jim**, *The V.I.P. Strategy — Leadership Skills Exceptional Performances*, 1988. Edição portuguesa intitulada *Como Liderar — Factor Crítico de Sucesso na Gestão da Empresa*, Edições 70, 1992.
22. **McNeill, Art**, *Ser Líder Empresarial*, Ed. Cetop, Mem Martins, 1990.
23. **MOUSLI, Marc**, "L'entreprise à visage humain", *Futuribles*, Abril, 1986.
24. **PEARCE II, Jonh A.**, "The Company Mission as a Strategic Tool", *Sloan Management Review*, 1982.
25. **SAGET, Meryen Le**, *Le Manager Intuitif*, Ed. Dunod, Paris, 1992.
26. **SÉRIYX, Hervé**, "Le project d'entreprise, mode d'emploi", *Futuribles*, Novembro, 1989.
27. **SÉRIYX, Hervé**, "Mobiliser l'intelligence de l'entreprise: le management participatif", *Futuribles*, Setembro, 1985.
28. **TREGOE, Benjamin B.**, *Vision in Action: putting a winning strategy to work*, Ed. Simon and Schuster, 1989.

D E S E M P R E G O . . .



DESEMPREGO, COMPETITIVIDADE E DESAFIO EMPRESARIAL

J. M. MARQUES APOLINÁRIO
Economista

○ desemprego em massa que atinge em especial a Europa não é um fenómeno inédito em ordem de grandeza, mas — dizem os especialistas — apresenta características novas, no sentido em que afecta especialmente zonas atrasadas em termos de desenvolvimento, sectores industriais em declínio e, sobretudo, grupos populacionais mais vulneráveis, designadamente jovens.

No nosso País, conforme assinala por exemplo o relatório das Grandes Opções do Plano para 1997 na parte relativa à análise da evolução recente da economia portuguesa, também “o alargamento do contingente de desempregados passou a ter origem no conjunto de pessoas que se encontra pela primeira vez à procura de emprego, na sua quase totalidade jovens recém-entradados na vida activa”.

A par do apontado declínio do emprego e da sua particular incidência sobre o grupo dos jovens, é no entanto cada vez mais notória a tendência para a individualização do trabalho. Com efeito, como aquele relatório igualmente evidencia, “mantém-se ainda a tendência regressiva do volume de trabalhadores por conta de outrem, em contrapartida do aumento dos trabalhadores considerados ‘por conta própria’, os quais representam já 27 por cento da população empregada (24,5 por cento em 1993)”.

Também a demografia empresarial parece mostrar sinais desse acréscimo do “auto-emprego”. Segundo um estudo recente do Departamento de Estatística do Ministério para a Qualificação e o Emprego, entre 1982 e 1992 o número de empresas aumentou de 61 291 unidades, enquanto o número médio de trabalhadores por empresa diminuiu no mesmo período de 21 para 14, provando assim a cada vez maior importância das PME, e mesmo das microempresas, no tecido empresarial português. Os números que caracterizam esta situação são conhecidos: além das cerca de 28 000 pequenas empresas e das cerca de 5000 médias, as microempresas no nosso País andarão à volta de 118 000.

Não é fácil, através das estatísticas, destringir, de entre as pessoas que apresentam trabalho por conta própria — e cujo número tem vindo a crescer —, quantas precisamente o exercem de facto, e quantas as situações que, na sua essência, correspondem a trabalho subordinado. No entanto, é natural que seja cada vez maior o número daqueles que resolvem dedicar-se a actividades por conta própria. Confiantes nas suas capacidades empreendedoras e dispostos a aproveitá-las de forma criativa, muitos preferem esse tipo de actividade em vez de trabalhar para outrem, em particular desde que o conceito de “emprego seguro” parece ter perdido completamente o seu significado.

GENERALIZAÇÃO DO ESPÍRITO EMPRESARIAL

Esta aparente generalização do espírito empresarial não é, aliás, exclusiva do nosso País. Também “a Europa e os seus cidadãos têm evoluído para uma mentalidade cada vez mais empresarial” — referia já, em 1995, o Comité Económico e Social da UE em Parecer sobre o Programa Integrado a Favor das PME e do Artesanato, que acrescentava: “1,5 milhões de europeus decidem todos os anos iniciar a sua própria empresa. Assim, nos últimos cinco anos, o número de estabelecimentos existentes na UE aumentou, em média, 9 por cento ao ano, enquanto a população aumentava, no mesmo período, apenas 2,5 por cento.”

As razões profundas por que o espírito empresarial se está a generalizar, não só no nosso País como na Europa, são certamente múltiplas e diversificadas. Mas se nos quisermos ater às causas imediatas, além do facto de o desemprego afectar particularmente os jovens — grupo a que são inerentes especiais capacidades empreendedoras — dois outros factores têm aqui necessariamente também um papel importante. O primeiro é um elemento económico de grande e crescente significado, e que tem a ver com processo de transformação económica observado nas últimas décadas. O segundo é um factor de ordem política, ou talvez cultural, digamos assim, e que tem a ver com a crescente atenção dos poderes públicos (e não só) face à realidade emergente das pequenas e microempresas, e à consequente revalorização social da imagem do pequeno empresário. Um dado, hoje pacífico para os especialistas, é que o industrialismo assente em empresas de grande dimensão esgotou-se como factor de desenvolvimento equilibrado da sociedade.

Até há cerca de duas décadas, as grandes empresas eram a mais importante base de estabilidade económica e fonte de oportunidades sem limite. Gestores, trabalhadores não qualificados, técnicos altamente treinados, todos experimentavam o conforto de saber que trabalho intenso e lealdade à empresa-patrão eram factores-chave para uma boa carreira e uma reforma segura. Essas grandes empresas recompensavam os seus empregados de uma forma previsível com rendimentos crescentes e benefícios generosos que lhes advinham do sucesso quase certo do negócio a que se dedica-

vam. Pensava-se, então, que “se for um bom profissional, a empresa tomará boa conta de mim”. Para inúmeras pessoas, ter uma empresa que “tomasse conta de si” era o “projecto da sua vida”, e durante décadas — para muitos — esse projecto foi uma realidade.

Mas o período de crises cíclicas em que as economias desenvolvidas entraram, a partir do início dos anos 70, veio alterar profundamente esta situação. Eficazes para gerir o período de expansão, as grandes empresas mostraram-se demasiado pesadas para se adaptarem às novas condições do progresso. De catedrais do desenvolvimento económico e tecnológico muitas delas transformaram-se em centros de conflito, de desemprego e de crise social. Para poderem competir, as grandes empresas tiveram de se reestruturar. Os modelos clássicos de organização “fordista” foram abandonados. Passaram a adoptar-se modelos organizativos mais flexíveis e polivalentes.

Inevitavelmente, tal reestruturação, com a consequente introdução de novas tecnologias e o recurso a transferências de produção e realocações, veio reduzir consideravelmente a capacidade ocupacional dessas empresas. Hoje em dia, raramente uma empresa, mesmo de grande dimensão, oferece aos seus empregados a segurança e as oportunidades de carreira proporcionadas no passado.

Competência e dedicação deixaram de constituir protecção suficiente contra a perda de emprego. O panorama económico passou a incluir um número crescente de pessoas qualificadas e experientes — gestores, quadros técnicos, pessoal especializado —, para as quais definharam as oportunidades de manter a posição profissional que tinham no passado ou que aspiravam para o futuro. Para muitas dessas pessoas, o apelo para passarem a trabalhar por conta própria é muito compreensível. Têm talento, experiência, dinamismo, contactos, etc., e sobretudo vêem-se sem emprego.

Por conseguinte, é absolutamente natural que muitas dessas pessoas, apanhadas pela voragem das reestruturações, procurem novas vias de realização profissional e que, para um número crescente delas, essa nova via consista em se lançarem no desafio empresarial. E muitos há que encontram essa oportunidade fornecendo consultoria especializada, produzindo bens ou prestando serviços que as grandes empresas onde antes trabalhavam, devido aos seus elevados custos de estrutura, resolveram abando-

nar. Assim sendo, passaram eles (os antigos empregados) a produzi-los de uma forma independente e (ironicamente, ou não) passaram a fornecedores das próprias empresas que os desempregaram.

De resto — e esta é uma outra nota que aqui queremos deixar — também por parte dos poderes públicos se tem assistido, particularmente nos últimos anos, a um redobrar de atenção em relação às pequenas e às microempresas, consideradas as maiores criadoras potenciais de emprego, mas também economicamente as mais débeis.

Remonta já a 1975 a criação no nosso País da primeira entidade especializada no apoio às pequenas empresas — o IAPMEI. Mas, de então para cá, o número e o alcance das acções a favor das pequenas unidades, bem como as entidades a operar neste domínio, têm-se multiplicado extraordinariamente. Entidades públicas, as mais variadas, em cooperação com associações profissionais, intensificam as suas iniciativas com o objectivo expresso de “estimular a criação do próprio emprego e da própria empresa”, apoiar as “iniciativas locais de emprego”, instituir um “regime de incentivos às microempresas” e “desenvolver o artesanato”, entre outros.

CONCLUSÃO

Em suma, a consciência do papel preponderante das pequenas e das microempresas na estratégia de desenvolvimento, bem como o reconhecimento das suas limitações intrínsecas, suscita hoje o interesse generalizado, e pode dizer-se estar a assistir-se a uma total mudança de atitude face ao trabalho por conta própria em geral e às pequenas empresas em particular, tanto por parte dos indivíduos como por parte das entidades que enquadram a sua actividade.

Ignorado, ou visto até há pouco tempo como resquício da história, o empresário individual está hoje no centro das atenções. E, além de merecido, esse regresso à ribalta é sobretudo necessário. Quanto mais não fora porque, facto preocupante, principalmente nos primeiros anos da sua existência, por factores ligados à qualidade da gestão e a insuficiências de financiamento, as pequenas empresas continuam a apresentar uma elevada taxa de insucesso, e como é evidente só poderão cumprir o papel que delas se espera aquelas que sobreviverem.

CONHECE

O subprograma *REDE* da gestão do IEFP faz parte do programa-piloto Formação PME co-financiado pelo MQE e CE, que tem como objectivos:

- apoiar pequenas empresas, até 50 trabalhadores, no sentido de promover a sua competitividade através do reforço das competências de gestão e recursos humanos;
- promover o emprego através da assistência técnica ao desenvolvimento de pequenas empresas e a integração de recém-licenciados;
- introduzir a disponibilização de recursos especializados no desenvolvimento de pequenas empresas através de acções de informação/formação/consultoria.

A linha I do *REDE* — formação e apoio técnico às empresas — está já em curso envolvendo, com o IEFP, 35 parceiros institucionais — Centros de Formação Profissional de Gestão Participada e Associações Empresariais sectoriais — que assinaram para o efeito protocolos de colaboração. Baseado nestes objectivos e para que conheça melhor o *REDE*, entrevistámos as três partes activas deste subprograma.

ENTREVISTA À ESTAGIÁRIA ENG.ª ALEXANDRA NOGUEIRA

É hora de entrada nas instalações da Pastelaria Namur que tem 27 trabalhadores. Nesta pequena empresa encontra-se a estagiar, por intermédio do Centro de Formação Profissional para o Sector Alimentar, um dos parceiros do subprograma *REDE*, Alexandra Nogueira, Eng.ª Alimentar, em funções de assistente de desenvolvimento empresarial — ADE.

Ficámos o tempo suficiente para “ver” a sua integração recente no mundo do trabalho e ouvir alguns elogios agradáveis.

Como teve conhecimento do *REDE*?

Estava inscrita no centro de emprego da minha zona e chamaram-me para uma entrevista de selecção para um estágio do subprograma *REDE*.

Qual a sua opinião sobre o programa?

É um programa interessante na medida em que apoia as pequenas empresas, algumas das quais têm pouca competitividade, correndo mesmo o risco nalguns casos de ficarem obsoletas, e que têm pouca informação sobre como conseguir apoio técnico e pessoal qualificado, poderão evoluir, modernizar-se. É igualmente bom para os recém-diplomados à procura do primeiro emprego, porque lhes dá experiência de trabalho e alguma preparação para a vida laboral, nomeadamente formação.

Porque aderiu ao programa? Só queria encontrar um emprego ou acha que por este meio consegue mais alguma coisa?

Tal como disse, é importante a experiência e é importante perceber o que é que de facto sei e sou capaz. É isso só se consegue trabalhando.

O que está a “viver” corresponde ao que tinha sonhado enquanto estudou? Porque?

Não tinha nenhuma noção concreta do que queria fazer, mas estou a gostar da experiência!

Encontrou diferenças entre a vida escolar e profissional? Se sim, qual, ou quais?

Sim, fundamentalmente ao nível das relações interpessoais. Ao contrário da faculdade, no mundo do trabalho há pessoas de todas as idades, com os mais diversos interesses. Na faculdade precisamos

O REDE?

de aprender a realizar o que nos é pedido, enquanto que no trabalho temos de tomar iniciativa, de perceber nós próprios o que é preciso ser feito.

Descreva-nos um dia do seu estágio.

As minhas funções aqui consistem na fiscalização da produção ao nível do controlo de qualidade e da higiene e segurança. Assim, passo o dia a fazer anotações sobre como decorre a produção e a fazer pesquisa da legislação sobre higiene e segurança existente, para elaboração de um manual de procedimentos nesse domínio a ser seguido aqui, como instrumento de trabalho.

ENTREVISTA AO EMPRESÁRIO DR. JOÃO LOPES SANTOS

Pode descrever-nos a sua empresa em poucas palavras?

Trata-se de uma empresa de aquicultura com produção de robalo e dourada e que vai iniciar em Setembro a produção de ostra e amêijoas, incluindo a sua depuração.

O que o levou a aderir ao subprograma REDE?

A possibilidade de obtenção de piscicultura qualificada da região, mediante a possibilidade de um conhecimento através de período experimental significativo.

Qual a sua opinião sobre o REDE?

O programa parece-me correcto do ponto de vista técnico.

Quais as suas expectativas actuais sobre o programa?

No seguimento da resposta anterior, as conclusões só serão possíveis de tirar no final.

É nossa intenção enquadrar os eventuais candidatos na estrutura produtiva da empresa se houver reciprocidade de interesse no final da acção. Pretende-se e espera-se que a higiene no trabalho melhore. Que os dados científicos e a qualidade dos trabalhadores melhore. Que a estação de depuração e o laboratório de apoio funcionem com plena satisfação interna e externamente (opinião pública).

ENTREVISTA AO CONSULTOR ORIENTADOR ENG.º RAUL ALMEIDA

Porque aderiu ao REDE?

Como crítico do tipo de formação profissional disponível até à data e após 12 anos de funções na Gestão de Empresas, o programa REDE surgiu como um desafio impossível de recusar.

Qual a sua opinião sobre o REDE?

A filosofia do REDE é inovadora e a estrutura adoptada para a abordagem das pequenas e microempresas, e os empresários tem a flexibilidade necessária para conseguir, com sucesso, os objectivos iniciais a que se propõem. O facto de ser um projecto-piloto permite a evolução e adaptação no tempo, mais apropriada às condições e situações encontradas.

Quais lhe parecem ser os aspectos mais positivos do mesmo?

Em primeiro lugar, o REDE vai ao encontro dos empresários, em vez da forma tradicional que é o oposto; ao apoiar-se nos parceiros institucionais, não só os responsabilizou pelo envolvimento do sector, como garante que as empresas e os empresários sejam escolhidos com critérios ajustados ao próprio sector.

O acompanhamento desses empresários por pessoas que os conhecem e conhecem os problemas do sector ajuda o relacionamento e, conseqüentemente, os resultados.

Qual o sector em que tem vindo a intervir?

Sector da refrigeração e ar condicionado, através da APIRAC — Associação Portuguesa de Refrigeração e Ar Condicionado.

CONCLUSÃO

MODELO DE INTERVENÇÃO

O modelo de intervenção a concretizar junto das pequenas empresas seleccionadas, na sequência de candidaturas apresentadas junto dos parceiros institucionais, baseia-se num esquema metodológico de intervenção na empresa e que assenta o seu desenvolvimento em fases sequenciais de formação e apoio técnico:

- Diagnóstico da situação da empresa
- Plano estratégico de desenvolvimento
- Plano de formação-acção
- Implementação do plano de formação-acção

DIAGNÓSTICO

Com base em visitas à empresa e reuniões do consultor orientador com os seus responsáveis — empresário, gestores, eventualmente quadros e outros trabalhadores — é elaborado o diagnóstico da situação da empresa: daqui resulta o levantamento das necessidades de informação, de acções de mudança organizacional, de aperfeiçoamento de instrumentos de gestão e de procedimentos, bem como a identificação das correspondentes necessidades de formação.

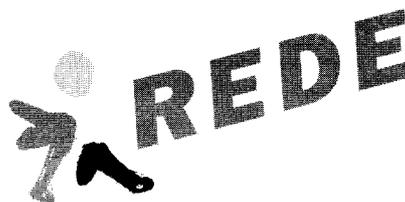
PLANO ESTRATÉGICO DE DESENVOLVIMENTO

O diagnóstico dá origem a um plano estratégico de desenvolvimento da empresa adequado às realidades da mesma nas diferentes vertentes de optimização e mudança contratualizado com

a sua direcção e que serve de referencial às acções de intervenção/formação na empresa.

PLANO DE FORMAÇÃO-ACÇÃO

O plano de formação-acção consagra as diferentes acções que deverão ser desenvolvidas para possibilitar as metas estabelecidas no plano estratégico de desenvolvimento da empresa. As modalidades de intervenção/consultoria/ formação a aplicar variam consoante a empresa prevendo-se, todavia, a realização de encontros/ seminários temáticos para informação e debate entre empresas para aprofundamento de temáticas relevantes para o desenvolvimento empresarial.



• NOTA

Agradecemos ao responsável da empresa, o Sr. Mário Gonçalves, ter-nos autorizado a visita às instalações e a entrevista à Eng^a Alexandra Nogueira. Foi pouco tempo, mas o suficiente para ouvir o Sr. Mário Gonçalves elogiar o trabalho e a iniciativa da técnica que ali estagia. Serão os estabelecimentos de ensino portugueses que estimulam a iniciativa individual ou ela faz parte de um conjunto de competências que cada um desenvolve por si próprio? Também agradecemos ao Dr. João Lopes Santos e ao Eng^o Raul Almeida a disponibilidade em conceder-nos a entrevista.



O CENJOR E A FORMAÇÃO EM JORNALISMO

UM MERCADO DESREGULADO
E UM PERFIL PERDIDO

●
FERNANDO CASCAIS
Director do CENJOR

○

A Comunicação Social, e em particular o jornalismo, tem um ponto comum com o futebol: todos têm uma opinião a dar sobre o assunto. Treinadores de bancada e críticos activos ou passivos dos média não faltam. As crises também não, seja no reino do desporto-rei, seja nos meios de comunicação de massa.

Cercados, vigiados, temidos ou “endeuzados”, os profissionais dos média não deixam de viver hoje em paradoxo: os processos e meios de observação, tratamento e difusão da informação sobre a realidade evoluem tanto ou mais depressa do que a própria realidade.

O jornal é um moribundo? O hipertexto é o futuro? A rádio vai apenas substituir o gira-discos? A televisão visa o entretenimento mesmo quando informa? Quem nasceu primeiro: o *paparazzo* ou o leitor (“cor-de-rosa”)? A ética profissional ainda existe? E, após muitas outras questões pertinentes, o que é ser jornalista hoje? Ser, tal como fazer, são do vocabulário da formação, e aí cabe ao CENJOR reflectir e optar por estratégias que façam sentido num contexto que por vezes parece não o fazer.

O jornalismo, como outras áreas da actividade intelectual e artística, viveu muitos anos com a ideia de que “se nasce” ou “não se nasce” para ele, tal como durante longos anos não viu reconhecido o seu estatuto como profissão. Era antes um biscate, uma subocupação a que jovens curiosos e com jeito para a escrita e literatos com tempo e vontade de polemizar se entregavam. As coisas mudam. A profissão chegou, com o seu estatuto, e a preparação para a profissão venceu o maniqueísmo nasce/não se nasce para... É pacífica a existência do estatuto profissional do jornalista e é evidente que a algumas aptidões pessoais favoráveis ao exercício profissional é indispensável juntar conhecimentos e técnicas específicas.

Deveria ser igualmente evidente que um exercício profissional que se alimenta de uma realidade social e tecnológica cada vez mais complexa implica formação permanente.

O QUE SE SABE E O QUE SE FAZ

Há cerca de onze anos, cinco entidades — Instituto do Emprego e Formação Profissional, Direcção-Geral da Comunicação Social (antecessora do actual Instituto da Comunicação Social), Associações da Imprensa Diária e Não Diária e Sindicato dos Jornalistas — celebraram um protocolo que criou um centro de formação: o Centro Protocolar de Formação Profissional para Jornalistas (CENJOR), sediado em Lisboa.

O CENJOR tem cerca de uma década de experiência acumulada de norte a sul do País, nos Países Africanos de Expressão Oficial Portuguesa, em todos os meios de comunicação — imprensa, rádio, televisão —, junto de todo o tipo de instituições oficiais e privadas e de todos os tipos de empresas de comunicação social. Ao atingir a adolescência, o CENJOR prepara a idade adulta com uma reflexão estratégica que passa pela análise do contexto, dos seus actores e da sua capacidade e eficácia de intervenção.

O elemento central da reformulação da estratégia formativa passa pelo conceito de *atelier* (ou oficina), ou seja, pela prática, pelo saber fazer informação em imprensa, rádio ou televisão.

Não se trata de entender o exercício do jornalismo como uma simples técnica de comunicação bem executada. Mal de uma sociedade onde o acto de informar se mecanize, onde a análise dos factos desapareça, onde a

cultura/conhecimento do informador profissional seja substituída pela assimilação de um conjunto de manuais tipo pronto-a-informar.

A questão é outra. O exercício do jornalismo implica as duas valências: a cultural e a comunicacional. Algumas perspectivas mais académicas cristalizaram na assimilação de conhecimentos, com desprezo pela prática comunicacional específica ao jornalismo. Mas os profissionais-empregadores continuam a avaliar os candidatos pelo que fazem (porque sabem) e não pelo que sabem (sem fazer).

Esta verdade quase lapaliciana é tanto mais cruel quanto o número de candidatos vai crescendo sem parar...

BALDE DE ÁGUA GELADA

Profissionais, grandes e pequenas empresas, instituições de ensino académico, alunos ou recém-diplomados na área da Comunicação/Jornalismo, candidatos à profissão, colaboradores de meios de comunicação, são actores de um sistema estruturante na sociedade moderna, o da Comunicação.

Um sistema cujos actores têm crescido exponencialmente. No ensino superior multiplicam-se os cursos e respectivas ofertas de preparação profissional. No ano lectivo agora iniciado, o sector estatal do ensino superior propôs a milhares de candidatos, em todo o País, onze cursos superiores (cinco em universidades e seis em institutos politécnicos) em Comunicação/Jornalismo. O sector privado propôs outro tanto.

O *boom* comunicacional e explosivo que o sector da Educação vem registando na área da Comunicação não mostra tendência para enfraquecer. Moda que custa a passar, “horror às ciências ou à matemática”, influência de um certo vedetismo televisivo, resíduos do mito romântico do jornalista *made in Hollywood*, falta de medidas oficiais clarificadoras? A verdade é que a harmonia subjacente à lei da oferta e da procura não tem funcionado.

A oferta educacional é desmesurada perante a procura do mercado. Ainda por cima, um mercado sujeito a intensas convulsões: das ditaduras das audiências às exigências das tecnologias, das alterações dos processos de trabalho às crescentes segmentações de mercado, da violenta concorrência inter pares à regulação-desregulação jurídica.

Uma primeira realidade a enfrentar é a da oferta. Como “adversários” estão a “facilidade” por vezes associada

ao lançamento e desenvolvimento do ensino académico nesta área e a ausência de análises realistas sobre o mercado de trabalho na Comunicação Social. Ou seja, é necessário um “balde de água gelada” sobre as intenções de alguns (promotores) e o entusiasmo algo *naïf* de milhares (de candidatos).

A MAIS-VALIA DA FORMAÇÃO

Do lado da formação profissional a oferta não pode ser inflacionada. A relação formação-empregabilidade dita normas de actuação que, mais do que economicamente válidas, são socialmente justas.

No acesso à profissão pela via do ensino superior, à formação profissional deve caber sobretudo o complemento “oficial”. A vertente prática adoptada pela formação no CENJOR é uma mais-valia para os conhecimentos que permitem a compreensão analítica da complexidade dos factos, exigida ao jornalista.

O actual desenvolvimento de *ateliers* práticos em imprensa, rádio e televisão, envolvendo produção de jornais, emissões de rádio e de notícias e reportagens em televisão, complementam a formação académica, substituindo o professor pelo jornalista-formador, a sala de aula pela redacção e o estúdio, o anfiteatro pela rua.

A mais-valia adquirida potencia as condições de acesso à profissão. Melhor dizendo, as condições de acesso a um estágio numa redacção, um bem em vias de extinção dada a avalanche de pedidos que desaguam anualmente nas principais empresas de comunicação social.

O progressivo fecho das empresas aos estágios que muitas instituições de ensino procuram acautelar através de acordos específicos, mas que têm vindo a ser denunciados ou não aplicados, resulta de uma lógica à partida inatacável: as empresas devem proporcionar estágios, não formação.

Trata-se da velha querela teoria-prática sempre subjacente na preparação para a profissão. Dar um estágio a quem não sabe fazer é o mesmo que ter que dar formação, o que não é a vocação das empresas. Nem sequer o que lhes foi formalmente pedido. Torna-se ponto cada vez mais assente que antes do estágio terá que haver formação (prática), na universidade, nos institutos, nos centros de formação, enfim, onde houver condições para a realizar.

A realidade vem apontando para uma inter-relação que muito se louva mas que pouco se pratica: a ligação

ensino-formação profissional. Na área do jornalismo, ela torna-se cada vez mais incontornável.

GENERALIZAR E ESPECIALIZAR

A experiência do sector empresarial tem vindo a contribuir para alguma clarificação ao nível do acesso à profissão, mas não na continuidade profissional.

Para as grandes empresas de comunicação social, rodeadas de oferta de trabalho por todos os lados, a formação contínua, nomeadamente dos jornalistas, é uma necessidade que só muito lentamente tem vindo a progredir.

No entanto, os meios de comunicação e os profissionais estão pressionados por ambos os lados: pelas fontes de informação e pelo público, que obrigam a inflectir no sentido de uma maior especialização. Os meios tematizam-se. Registe-se o caso recente das rádios, com a lei a mudar para permitir as estações temáticas, o aumento da TV por cabo e dos seus canais especializados, a proliferação de revistas e outras publicações destinadas a segmentos específicos.

Tematização significa hoje, do ponto de vista empresarial, maior expectativa de êxito comercial e económico e, do ponto de vista profissional, maior especialização técnica e em domínios específicos.

Genericamente, os cursos superiores de Comunicação vieram elevar o nível cultural dos principais candidatos ao exercício profissional do jornalismo. Mas não se isentaram de um efeito perverso: o tratamento especializado da informação regrediu, como muitas empre-



sas, sobretudo as grandes redacções e as publicações temáticas, sentiram.

A estratégia formativa actual do CENJOR acentua a especialização profissional. Ao nível da formação contínua, através de seminários de curta duração para actualização/aperfeiçoamento sobre temas (Toxicoddependência, Racismo, Qualidade, etc.) e domínios (Novas Tecnologias, Processo Eleitoral, Sistema Judicial, etc.) importantes para a actualidade e o fluxo informativo.

No domínio da formação inicial (sector de intervenção logicamente minoritária na actividade do CENJOR), a especialização norteia, a partir de Outubro, o plano do curso mais longo do actual programa do centro (12 meses). A acção, que forma um conjunto de vinte candidatos seleccionados em técnicas jornalísticas de imprensa, rádio e televisão, funciona como uma pós-graduação essencialmente prática que se acrescenta aos conhecimentos académicos que o curso superior deu aos formandos. Essa formação superior pode ser em qualquer área — Engenharia, Biologia, Economia, Direito, etc. — cujo conhecimento seja importante para o fluxo informativo.

Inversamente, um novo plano de curso está em elaboração, desta vez destinado a outro pequeno grupo seleccionado de diplomados na área da Comunicação/Jornalismo. Trata-se de uma acção de 12 meses aliando a formação prática dos *ateliers* à iniciação especializada num domínio, como Emprego e Trabalho, Ciência e Tecnologia, Educação e outros também carenciados no tratamento jornalístico.

Na perspectiva do CENJOR, entidades públicas e privadas ligadas aos domínios específicos integrados no curso deveriam colaborar com o centro e com a acção, para a tornar mais eficaz.

A complementaridade ensino-formação continua a dominar esta estratégia formativa.

AS PEQUENAS EMPRESAS

Se há sector cheio de pequenas empresas é o da Comunicação Social. Jornais regionais, rádios locais, proximamente televisões regionais ou locais, novas empresas na área do multimédia, são a paisagem comunicacional portuguesa, ao lado de uma dezena de grandes empresas.

As novas pequenas empresas da área multimédia são a face do desenvolvimento tecnológico cujo reverso é, muitas vezes, alguma imprensa regional. Sem estrutu-

ra, equipamento ou projecto empresarial, muitos órgãos locais arrastam-se na crise, à beira da alienação ou do desaparecimento.

Os projectos de reconversão tecnológica, apoiados por fundos comunitários ou estatais, serão tanto mais viáveis quanto inseridos num projecto empresarial, onde a economia de escala supere rivalidades pessoais ou geográficas. O projecto empresarial será por seu turno viável se contiver formação profissional, para actualizar pessoal existente e para integrar novos profissionais, nomeadamente na área do jornalismo. Assim se irá substituindo algum amadorismo pelo profissionalismo, garante básico da aceitação do produto informativo.

Nem sempre as reconversões tecnológicas têm a devida componente formativa, nem a visão empresarial chega à necessidade de profissionalismo na produção informativa. O recurso a jovens estagiários com hipóteses de emprego problemáticas e a colaboradores com fraca preparação profissional podem acabar por acelerar o fecho.

Uma das prioridades formativas do CENJOR é o apoio a jornais regionais, órgãos locais e outras pequenas empresas de comunicação social, como as nascentes produtoras locais de televisão, ao longo de todo o País. Por vezes, as acções de formação respondem a necessidades avulsas. As ideias são as que respondem a planos integrados de reconversão técnica e redactorial.

COMUNIDADE E COMUNICAÇÃO

Uma comunidade de língua portuguesa é inviável sem comunicação. A informação, ao circular, cimenta uma comunidade. Por isso, aperfeiçoar técnica e profissionalmente a Comunicação Social e os jornalistas dos Palop é uma vertente prioritária para as instituições que ensinam e formam nesta área.

O CENJOR, estatutariamente empenhado nesta vertente, retomou este ano a formação nos Palop. Cabo Verde e Guiné-Bissau têm em curso acções para a formação de novos jornalistas e aperfeiçoamento dos actuais profissionais, em todos os meios.

Formação preferencialmente realizada no país beneficiário, para que as condições de aprendizagem não se afastem das reais.

Mas as respostas pontuais não chegam. A Comunicação Social dos Palop deve ter estruturas próprias de formação, daí a importância da reunião efectuada em

finais de Junho em Lisboa envolvendo Portugal, os Palop e a Unesco.

Foi lançado um projecto para a constituição de uma entidade envolvendo Portugal e os Palop coordenadora da formação para a Comunicação Social nos países africanos. O estudo do projecto terá a participação da Unesco e será desenvolvido em 1998.

O PERFIL DO JORNALISTA

Afinal, o que é ser jornalista hoje? Por enquanto, juridicamente, é ter um título profissional que se baseia numa declaração de desempenho efectivo dessa actividade. Algo tautológico, sem dúvida.

A definição entrou num círculo vicioso que só uma redefinição clara do perfil profissional e das condições de atribuição de um título profissional podem quebrar. Oxalá em breve, para dignificação de uma classe profissional e salvaguarda do público.

O desaparecimento do antigo estágio redactorial como fase efectiva de aprendizagem, a proliferação de cursos superiores e a respectiva “caça” aos estágios, a desvirtuação do estágio curricular (utilizado frequentemente como

verdadeiro trabalho não remunerado, com todas as consequências para o tratamento da informação), a desregulamentação contratual que acompanhou o desregulamento do mercado de trabalho, o desequilíbrio oferta-procura, a crise das empresas de informação generalista, a ditadura das audiências, a deriva deontológica provocada pela concorrência feroz (pelas audiências e pela publicidade), entre outros traços menos risonhos do contexto em que somos informados, justificam hoje a reflexão: o que é ser jornalista? Como se é jornalista?

A responsabilidade social, os direitos e deveres de quem tem por exercício diário informar os outros impõem normas que começam pela preparação para esse desempenho e prosseguem pelas que indicam como se adquirem as competências que definem o perfil profissional. Que certamente não será do tipo “é jornalista quem exerce o jornalismo”, mas sim “é jornalista porque teve uma formação que lhe deu as seguintes (e comprovadas) competências”.

Esta discussão é tão urgente como estratégica. Não apenas para o CENJOR, mas para os jornalistas, os candidatos a jornalistas, as empresas de comunicação, as instituições de ensino, a sociedade portuguesa em geral e a sua opinião pública em particular.





AS ESTRELAS DA UNIÃO

Já faz parte do nosso quotidiano encontrar em quase tudo o que consumimos a insígnia da UE. Mas, provavelmente, nunca pensámos no porquê das doze estrelas ou nas disposições que regem a sua correcta utilização.

Vamos, fazendo um pouco de história para aumentar a nossa "Cultura Europeia", falar das estrelas da União.

A ESTÓRIA...

DOZE ESTRELAS PORQUÊ?

Ao fim de cinco anos de reflexão, entre 1950 e 1955, o Conselho da Europa concebeu a bandeira europeia. Esta escolha seria ratificada pela Comunidade trinta e um anos mais tarde, em 1986. O azul foi a cor escolhida porque o preto já simbolizava a África, o vermelho a América e o verde a Oceânia. Ao contrário do que pensavam os cidadãos da Comunidade na época em que esta era constituída apenas por doze membros, as estrelas douradas não correspondiam cada uma a seu Estado, como acontece com as estrelas da bandeira americana. Tal como a disposição das estrelas em círculo, o seu número invariável é um emblema de plenitude e de perfeição, evocando simultaneamente os filhos de Jacob e os apóstolos de Cristo, as Tábuas da Lei da Roma Antiga, os signos do Zodíaco, os trabalhos de Hércules, os meses do ano e uma passagem mística do Apocalipse: “Apareceu no céu um sinal extraordinário. Era uma mulher vestida de Sol, com a Lua debaixo dos pés, e uma coroa de doze estrelas na cabeça.” (Capítulo XII, evidentemente.) Uma vez que apenas é explicitado o seu sexo, e não a identidade, nada impede de identificar a heroína descrita como sendo a ninfa Europa raptada por Júpiter, incarnado num touro.

UTILIZAÇÃO CORRECTA DA INSÍGNIA DA COMUNIDADE EUROPEIA

No que respeita ao aspecto visual, as acções de publicidade e informação exigem a utilização da insígnia da

Comunidade Europeia e do texto que descreve os fundos em causa. Vamos explicar o modo como devem ser utilizados esses elementos. São apresentados os erros mais frequentes, a fim de evitar a sua repetição.

DAR A MELHOR IMAGEM POSSÍVEL DA INSÍGNIA DA COMUNIDADE EUROPEIA

A insígnia é definitivamente constituída por 12 estrelas, não existindo qualquer correlação entre este número e o número de países que compõem a Comunidade.

Sempre que possível, devem ser utilizadas as cores azul e amarelo, uma vez que a insígnia é muito mais visível a cores. As cores a utilizar são o *Pantone Reflex Blue* e *Pantone Yellow*.

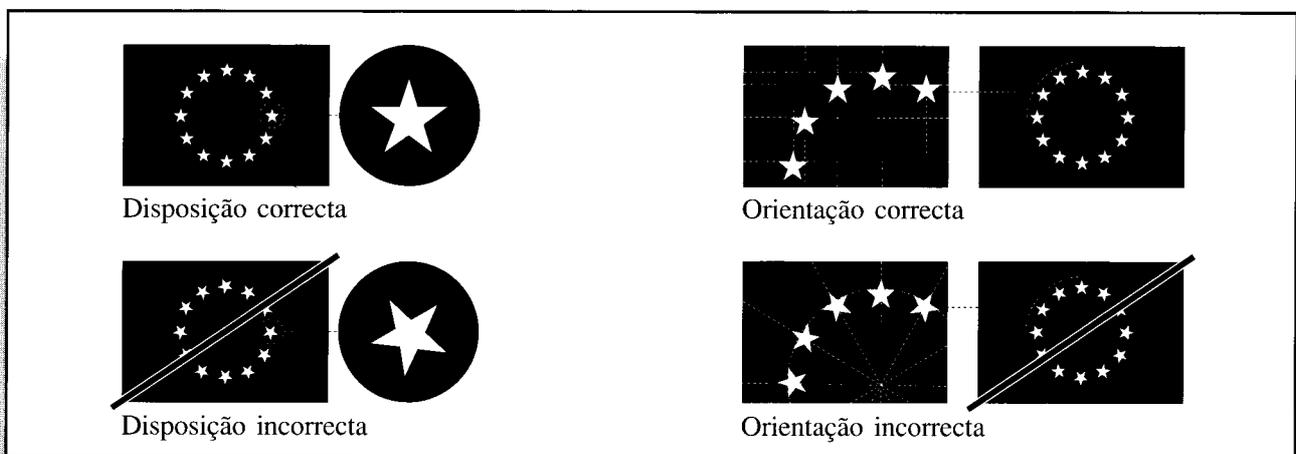
COMO SABER SE A INSÍGNIA DA COMUNIDADE EUROPEIA ESTÁ CORRECTAMENTE REPRODUZIDA?

Um erro frequente consiste em reproduzi-la invertida. É fácil verificar se está bem colocada observando as estrelas. Se estas se apresentarem com duas pontas para cima, a insígnia está invertida.

Um outro erro consiste em mudar a orientação das estrelas.

A INSÍGNIA DA COMUNIDADE EUROPEIA E O TEXTO RELATIVO AOS FUNDOS ESTRUTURAIS OU AO IFOP

A Decisão da Comissão relativa à publicidade e informação prevê que a insígnia CE seja utilizada simultaneamente com um texto que identifica os fundos estruturais em causa.



Para garantir uma aplicação coerente, devem ser respeitadas as seguintes directrizes:

- as siglas dos fundos estruturais e do IFOP não devem constar do material de informação e publicidade, uma vez que o grande público nem sempre consegue identificar essas siglas;
- para garantir que os fundos estruturais ou o IFOP sejam identificados como medidas comunitárias, devem ser adicionados os termos “Comunidade Europeia”;
- caso estejam implicados vários fundos, devem ser utilizados os termos “fundos estruturais”;
- é necessário utilizar o formato e o tipo de caracteres a seguir indicados e respeitar as recomendações gerais relativas à posição da insígnia e do texto.

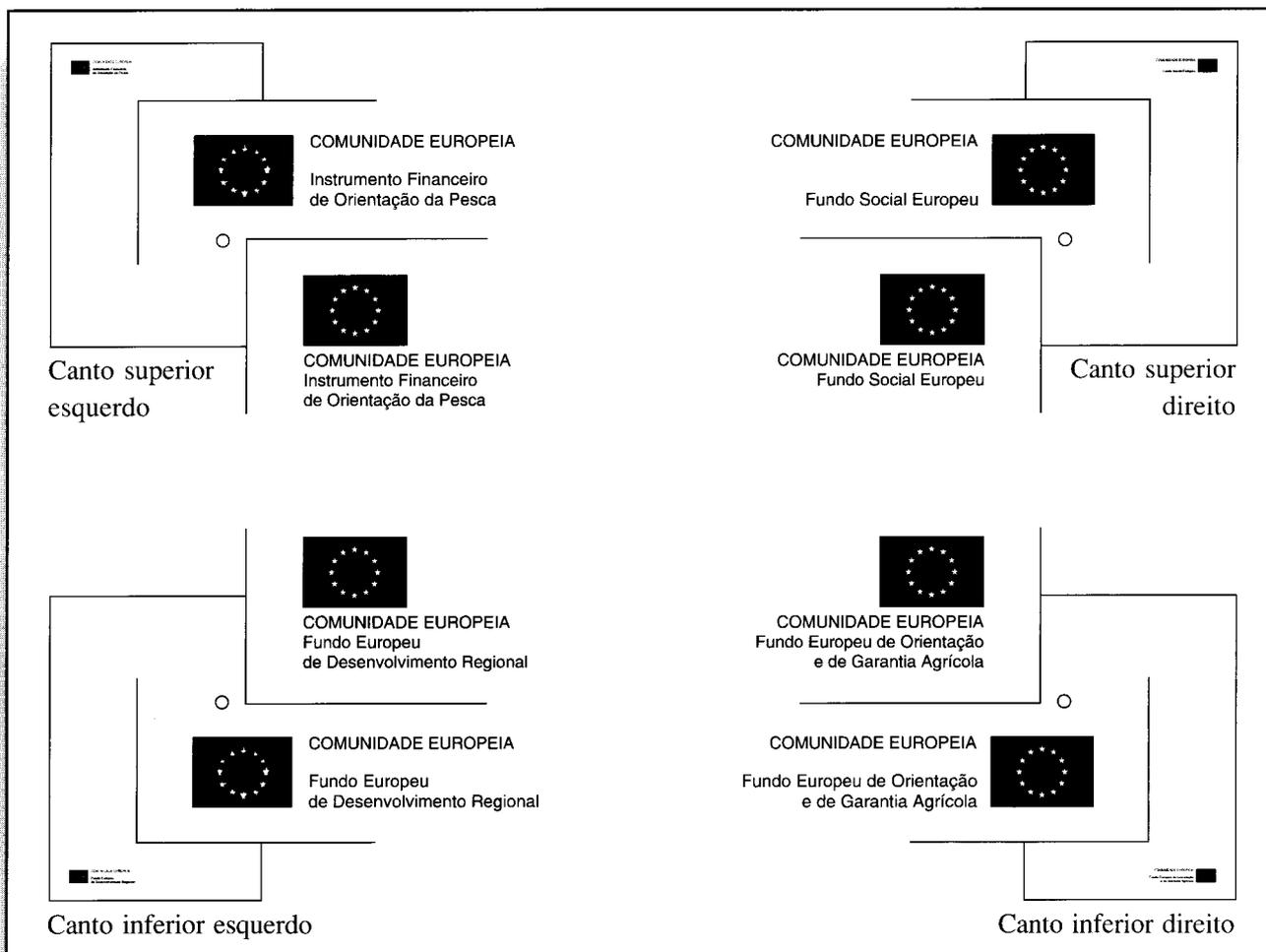
Os tipos de disposição seguintes são convenientes para:

- placas comemorativas,
- cartazes,
- capas e contracapas de brochuras,
- genéricos das videocassetes,
- inscrições em material para conferências, etc.

Para mais informações sobre a reprodução da insígnia da Comunidade Europeia deve ser consultado o *Guia Gráfico* publicado pela Direcção-Geral da Informação, Comunicação, Cultura e Audiovisual (DG X).

Comissão Europeia
 DG X — Unidade B5
 Rue de la Loi 200, B — 1049 BRUXELAS
 Fax: (+32-2) 299 92 08

Exemplos da Posição da Insígnia da Comunidade Europeia



Estas oito posições podem aplicar-se a qualquer dos quatro fundos.

PROJECTO DE EMPRESA NO LIMIAR DO SÉCULO XXI



ILUSTRAÇÃO MARTA TORRÃO

RUI MOURA

*Professor de Sociologia das Organizações e do Trabalho (UAL),
Coordenador no Gabinete de Coordenação para a Recuperação
de Empresas (GACRE)*

A concretização do “projecto de empresa” no limiar de uma nova realidade societal exige do corpo social das empresas e, particularmente, dos gestores de topo e dos quadros dirigentes, o conhecimento dos traços essenciais que caracterizam a mudança e uma grande abertura à inovação e ao desenvolvimento.

O fundamento da nova sociedade que se aproxima assenta num **novo paradigma político**, no qual as prioridades normativas se baseiam nos resultados e no aprofundamento dos direitos sociais *lato senso*, as regras de interacção desenvolvem práticas situacionais *ad-hoc*, as relações de poder tendem à democratização e os processos de decisão assentam em várias formas de autoridade e em lideranças informais.

Em suma, está em tramitação acelerada a substituição da *sociedade da estrutura* pela **sociedade do processo** e o “projecto de empresa” necessita de pulsar ao mesmo ritmo.

OS PRESSUPOSTOS DA MUDANÇA

Actualmente estamos perante **duas espacialidades** que se confrontam: o espaço político institucional clássico assente numa concepção territorializada da sociedade e o hiperespaço desterritorializado e cada vez mais afastado da compartimentação em unidades fechadas de produtos, de tecnologias e de mercados.

Tal contexto evidencia o embate entre o antigo e o novo paradigma político, o que no caso do tecido empresarial representa a luta entre as velhas concepções que persistem na gestão e não-de ser responsáveis pelo desaparecimento de empresas que actualmente são potencialmente viáveis no futuro e as novas concepções fundadas numa gestão capaz de sentir a respiração dos novos movimentos empresariais em particular e dos novos movimentos sociais em geral.

Os pressupostos sobre os quais assentam as novas realidades podem-se sintetizar em quatro aspectos essenciais:

- Processo de globalização da economia.
- Emergência de novos movimentos sociais.
- Produção e competências distintivas.
- Desenvolvimento de uma comunidade policêntrica.

O **processo de globalização da economia** evolui através da internacionalização, da multinacionalização e da própria globalização. Tais processos relacionais conduzem, no limite, às teias globais com diminuição da referência nacional tal como a entendemos hoje, à interdepen-

dência global e local dos mercados e à desterritorialização do processo produtivo. Donde, a economia actua tanto em extensividade como em intensividade.

Tal processo interliga-se com a **emergência de novos movimentos sociais**, suportados numa lógica de actores baseada em grupos socioeconómicos que actuam em nome de colectividades que representam e cujos novos conteúdos apontam para a defesa dos direitos sociais, do meio ambiente e de formas não alienadas de trabalho. Os novos valores são sustentados por aspirações sociais de autonomia pessoal e identidade e os modos de agir baseiam-se na informalidade, na espontaneidade e num baixo grau de diferenciação horizontal e vertical. As tendências enunciadas mostram a necessidade de uma outra perspectiva ao nível da **produção e competências distintivas**. Efectivamente, as novas formas de produção que vão surgindo apontam para competências distintivas de alto valor acrescentado e situam-se claramente no âmbito do novo paradigma político, baseando-se em três orientações fundamentais:

- Competências para a resolução de problemas.
- Competências para apoiar os clientes na compreensão das suas necessidades.
- Competências de ligação entre quem resolve problemas e quem os identifica.

Nesta perspectiva, estão lançadas as condições de passagem de uma sociedade dual a uma **comunidade policêntrica**, caracterizada pela descentralização e a democraticidade, e as empresas são, já hoje, alvo de uma profunda **metamorfose empresarial**, que passa pela redistribuição dos empregos, dos rendimentos e dos tempos. Novas actividades e novas formas de trabalho vão modificar a gestão e o desenho organizacional.

FORMAS DE TRABALHO E DESENHOS ORGANIZACIONAIS

Face aos pressupostos da mudança, marcados por um elevado ritmo de globalização, as empresas vão modificar radicalmente os conteúdos e as formas de traba-

lho, os seus desenhos organizacionais e, conseqüentemente, os seus modos de gestão.

Em primeiro lugar, diremos que os **conteúdos de trabalho** vão desenvolver-se em torno das competências distintivas atrás mencionadas e numa série plural de tarefas múltiplas ligadas à economia formal, à economia informal e à economia social.

Em segundo lugar, as **formas de trabalho** reúnem cada vez menos as características da relação tradicional de trabalho subordinado e são crescentemente dotadas de flexibilidade. Utilizando a terminologia praticamente consensual de trabalho atípico, diremos que este já evidencia, de alguma forma, as novas tendências:

- Teletrabalho
- Trabalho à Chamada
- Trabalho ao Domicílio
- Trabalho em Emprego-Formação
- Trabalho Partilhado
- Trabalho à Tarefa
- Trabalho a Tempo Parcial
- Trabalho Temporário
- Trabalho a Termo

Em terceiro lugar, os **desenhos organizacionais** estão a evoluir rapidamente para formas descentralizadas e

flexíveis que pouco têm a ver com a gestão clássica e com o trabalho tradicional.

Tais desenhos organizacionais dão bem a noção da necessidade de se lidar de um modo completamente diferente com o “projecto de empresa”. No Quadro 1 damos quatro exemplos típicos de novos desenhos organizacionais.

Em quarto lugar, tais perspectivas conduzem-nos a **modos de gestão** baseados no pensamento estratégico e no planeamento descentralizado.

Pensar estrategicamente é ser-se capaz de produzir uma estratégia distintiva que faça da empresa aquilo que ela quer efectivamente ser; planejar descentralizadamente é contar com o envolvimento de todo o corpo social e organizar a empresa em células pluri-organizadas.

O PROJECTO DE EMPRESA

O “projecto de empresa” numa sociedade em mutação — e cada vez mais complexa — necessita de uma modelação que responda às características da mudança e às necessidades de inovação no quadro prospectivo anteriormente traçado.

QUADRO 1

Desenho Organizacional	Características Funcionais	Essência Tipo
Empresa “Molécula”	Grandes empresas conectadas por sistemas flexíveis transferidos de região para região; clientes na casa dos fornecedores e vice-versa; articulação com pequenas empresas locais.	Flexibilidade Complementar
Empresa “Amiba”	Pequenas empresas unicelulares que não têm forma fixa e mudam de estrutura.	Metamorfose e Flexibilidade
Empresa “Virtual”	Presta serviços à produção através das competências distintivas de alto valor (podem ser profissionais livres).	Imaterialidade
Empresa “Híbrida”	Empresa em associação a pontos de contacto diversos que combinam múltiplas formas de metamorfose, flexibilidade e imaterialidade.	Múltipla Espacialidade

QUADRO 2

Atitude	Cenário	Estratégia
Atitude Passiva	Cenário prospectivo inútil	Estratégia ao sabor da corrente
Atitude Reactiva	Cenário exploratório	Estratégia adaptativa
Atitude Pré-Activa	Cenário exploratório e antecipativo	Estratégia preventiva
Atitude Proactiva	Cenário exploratório, antecipativo e normativo — objectivos	Estratégia voluntarista

Para o efeito, o “projecto de empresa” começa por necessitar de uma atitude empresarial activa. Godet (1993) definiu quatro atitudes típicas (ver Quadro 2).

As duas primeiras atitudes correspondem a estratégias do passado e as duas últimas atitudes a estratégias susceptíveis de sucesso (Moura: 1997b).

Trata-se, fundamentalmente, de adoptar atitudes que preparam a mudança ou que antecipam a mudança, isto é, no caso de empresas líderes ou com esse objectivo, a estratégia a adoptar é a proactiva (que provoca mudanças na envolvente) e no caso de outras empresas a estratégia pré-activa afigura-se a mais adequada (preparar-se antecipadamente para as tendenciais mudanças na envolvente).

Assumida uma das duas atitudes referidas, pode-se tratar do “projecto de empresa” de um modo sistemático e adequado.

O PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Pensar estrategicamente o “projecto de empresa” é especificar a missão, a visão, a filosofia, a estratégia e os objectivos. Tal tarefa exige, desde o início, o envolvimento dos gestores de topo e dos quadros dirigentes, de tal modo que possam entender-se consensualmente sobre o caminho a seguir. Sem essa perspectiva, o empreendimento torna-se muito mais difícil, porque durante a acção cada qual vai agir segundo percepções individuais e não a partir de uma acção sustentada e convergente.

No domínio da **missão**, é necessário definir aquilo que a empresa quer desempenhar e qual o seu posicionamento face à sociedade em geral e à comunidade em que se insere em particular. Donde, trata-se de definir a função económica e a função social do empreendimento.

No domínio da **visão**, intimamente relacionada com a envolvente externa, importa definir o que a empresa quer ser no tempo. A definição da temporalidade é fundamental, porquanto a filosofia e a estratégia dependem das características da missão e da durabilidade esperada do empreendimento.

No domínio da **filosofia**, deve-se ter em conta dois aspectos: a filosofia de gestão global e a filosofia de gestão de recursos humanos. Tais aspectos são essenciais porque vão orientar a acção gestionária global, tendo em conta a interligação de meios, recursos e acções, e a acção humana, enquanto conjunto de indivíduos e grupos situados num determinado sistema de relações e cujas acções e decisões são fundamentais para o sucesso do empreendimento.

No domínio da **estratégia**, diremos que o seu direccionamento depende do tipo de atitude empresarial adoptada, que terá que ser predominantemente pré-activa ou proactiva. Nesta perspectiva, é necessário definir uma estratégia global suficientemente coerente para abarcar os aspectos estratégicos definidos no Quadro 3.

No domínio dos **objectivos**, importa também discutí-los e consensualizá-los segundo três níveis organizacionais específicos: estratégico, de gestão e operacional. A quantificação e a qualificação dos objectivos devem possuir clareza suficiente, de modo a ser possível traçar um documento orientador adequado, susceptível

QUADRO 3

Estratégia Económica	Centrada na inovação dos produtos, nos objetivos dos clientes e nas tendências dos mercados; deve ser dada particular atenção aos mercados desconhecidos, identificá-los e explorá-los, porque podem constituir um grande filão para a inovação.
Estratégia Tecnológica	Centrada em tecnologias electrónicas de tipo específico por referência às pessoas, com desenvolvimento tecnológico e organizacional integrado.
Estratégia Social	Centrada nas competências múltiplas distintivas, na formação global e integrada, no indivíduo como actor estratégico e protagonista.
Estratégia Organizacional	Centrada na partilha da missão, da visão, da filosofia, das estratégias e dos objectivos; descentralização do planeamento, fluxo de decisões a todos os níveis, fluxo de comunicação informal significativa em todos os pontos, muitos mecanismos de ligação, ajustamento mútuo, constelações de trabalho em todos os pontos

de discussão, alteração e interiorização em todo o corpo social.

Para que estes cinco domínios funcionem harmoniosamente, o modelo de desenvolvimento deve ser flexível e integrador das vertentes económica, técnica, organizacional e social numa base inter-relacionada (ver Quadro 4). Deste processo de pensamento estratégico e de acção concreta a partir dos gestores de topo e dos quadros dirigentes, resulta então um documento orientador, simples e conciso, portador de ideias e objectivos agregadores e motivadores, de modo a que seja possível a discussão com o corpo social no sentido da obtenção de um amplo consenso quanto aos cinco domínios referidos.

QUADRO 4

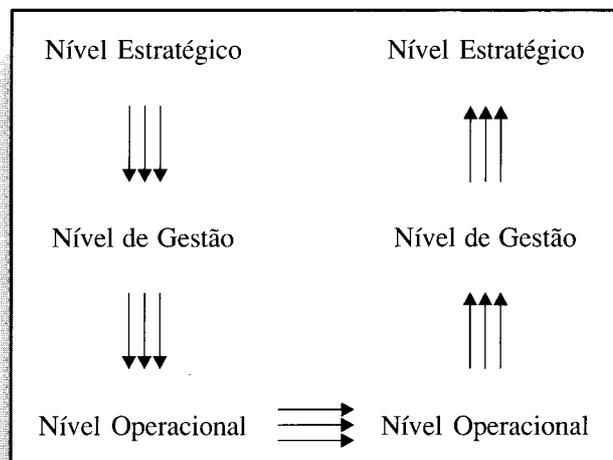
Modelo de Desenvolvimento Integrado	Produtividade elevada
	Melhoria contínua da qualidade
	Flexibilidade organizacional
	Competências distintivas

O PLANEAMENTO DESCENTRALIZADO

O “documento orientador” deve ser precedido de reuniões aos diversos níveis hierárquicos de modo a:

- Fazer compreender a mudança que se pretende (o quê), as razões da sua inevitabilidade (porquê), os meios de que se dispõe para o efeito (como) e o início previsto do projecto (quando).
- Propor a “mudança possível” segundo um cenário prospectivo por fases, tendo em conta os contributos esperados, as motivações para o efeito e a redistribuição de poderes e responsabilidades.

QUADRO 5

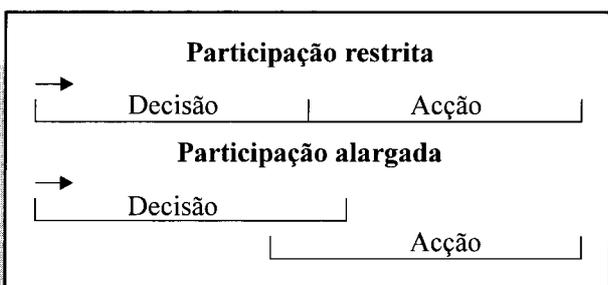


O “documento orientador” deve, então, circular por todos os níveis hierárquicos, segundo o esquema do Quadro 5.

Depois de discutido e consensualizado (ou através de compromissos) em todos os níveis hierárquicos, o “documento orientador” constitui a base fundamental de planeamento descentralizado. Cada direcção, sector, área, etc., planeia a partir do “documento orientador” consensualizado e contribui para o plano global da empresa.

O consenso ou o compromisso são muito importantes porque permitem ganhar tempo entre o pensamento e a acção e fundir ambos, reunir sinergias múltiplas, agregar os espíritos cooperativos e atingir a eficácia mais rapidamente. Vejamos no Quadro 6 o ciclo de funcionamento da decisão com participação restrita e com participação alargada.

QUADRO 6



Tais ilustrações mostram que:

- na participação restrita ao grupo de topo o ciclo de decisão é mais curto e a acção longa e descoincidente; tal morosidade prende-se com os obstáculos no terreno, que são enormes por falta de identificação, de espírito cooperativo e por “boicote estratégico”;
- na participação alargada ao corpo social o ciclo de decisão é mais longo, mas como as decisões são sustentadas e consensualizadas a acção pode começar a decorrer coincidentemente, plena de identificação e cooperação, abreviando-se o ciclo e terminando a acção mais depressa — o relevo fundamental é a eficácia.

Importa ter em conta que a construção de um “projecto de empresa” nestes moldes exige o cumprimento das estratégias organizacional e social anteriormente mencionadas, sem o que não é possível um envolvimento adequado do corpo social.

De resto, no processo proposto de construção do “projecto de empresa”, a descentralização do planeamento faz parte do pensamento estratégico, visto que a formulação e a implementação da estratégia têm que conter a filosofia de acção. A descentralização do planeamento e a organização em constelações de trabalho fomentam o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos, beneficiando a empresa da criatividade, subjectividade e intuição pessoais, através da introdução contínua de *out-puts* de qualidade durante o processo.

Tal perspectiva permite um envolvimento do corpo social na modelação da mudança, contribuindo para a reflexão e o desenvolvimento dos seguintes eixos:

- Desenvolvimento das relações com os fornecedores.
- Criação e comercialização de novos produtos.
- Captação das sensibilidades dos clientes.
- Ampliação de mercados e descoberta de novos mercados.
- Planeamento e implementação de novas tecnologias.
- Melhoria contínua dos processos organizacionais.

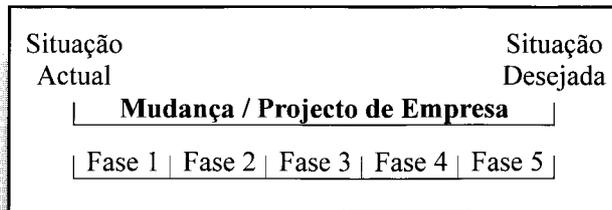
A OPERACIONALIZAÇÃO DO PROJECTO

A operacionalização do “projecto de empresa” tal como foi proposto exige uma estratégia preventiva, fundada numa atitude pré-activa, ou, no caso das empresas líderes ou com aspirações a essa posição, exige uma estratégia voluntarista, fundada numa atitude proactiva. A primeira consegue adaptar-se rapidamente à mudança da envolvente; a segunda provoca a mudança da envolvente. O mesmo é dizer que, em qualquer caso, o corpo social deve estar preparado com formação adequada e competências distintas.

Donde, a operacionalização da mudança começa com a discussão do “documento orientador” e prossegue com o envolvimento continuado dos indivíduos, em que a arte de gerir é fundamental, porquanto os objectivos convergentes e divergentes dos indivíduos vão-se cruzar e, eventualmente, a partir da existência de racionalidades plurais. A arte consiste em explorar o que é comum para se obter o consenso e estabelecer compromissos aceitáveis para as partes envolvidas nos demais casos.

Tais condições são fundamentais para operacionalizar o “projecto de empresa” e definir os tempos da mudança, tal como indica a ilustração do Quadro 7.

QUADRO 7



Donde, o “projecto de empresa”, depois de negociado e consensualizado, precisa de ser faseado em função das prioridades e das necessidades de preparação para a mudança.

É aqui que se torna necessário concretizar os quatro aspectos estratégicos referidos (económico, técnico, organizacional e social) e as perspectivas dos seis eixos atrás mencionados (fornecedores, produtos, clientes, mercados, tecnologias e processos organizacionais). Para o efeito, é essencial:

- Reformular a estrutura organizacional.
- Implementar novos métodos de gestão.
- Melhorar as competências distintas.

A interligação **organizada** destes aspectos significa que o sucesso do “projecto de empresa”, a caminho das tendências referidas no capítulo “Pressupostos da Mudança”, encerra na sua raiz a aposta nos indivíduos, isto é, a aposta no desenvolvimento pessoal e profissional e, conseqüentemente, na gestão das competências distintas.

O FUTURO DO PROJECTO: DES-ORGANIZAR E DES-ENVOLVER

Qualquer “projecto de empresa” tende à cristalização, mesmo que assente em estruturas onde os processos *ad-hoc* predominam.

Isto significa que quando for atingida a situação desejada é fundamental estar-se atento e é necessário, assim que o corpo social tender à instalação, promover a **des-organização** e o **des-envolvimento**.

DES-ORGANIZAR:

Abandonar os padrões datados, repensar estratégias, refazer a estrutura, incitar nos grupos o entusiasmo para novas decisões, promover novas culturas; em suma, re-adocratizar e depois tornar a buscar novas combinações criativas que acompanhem o movimento da envolvente, desorganizando para... organizar!

DES-ENVOLVER:

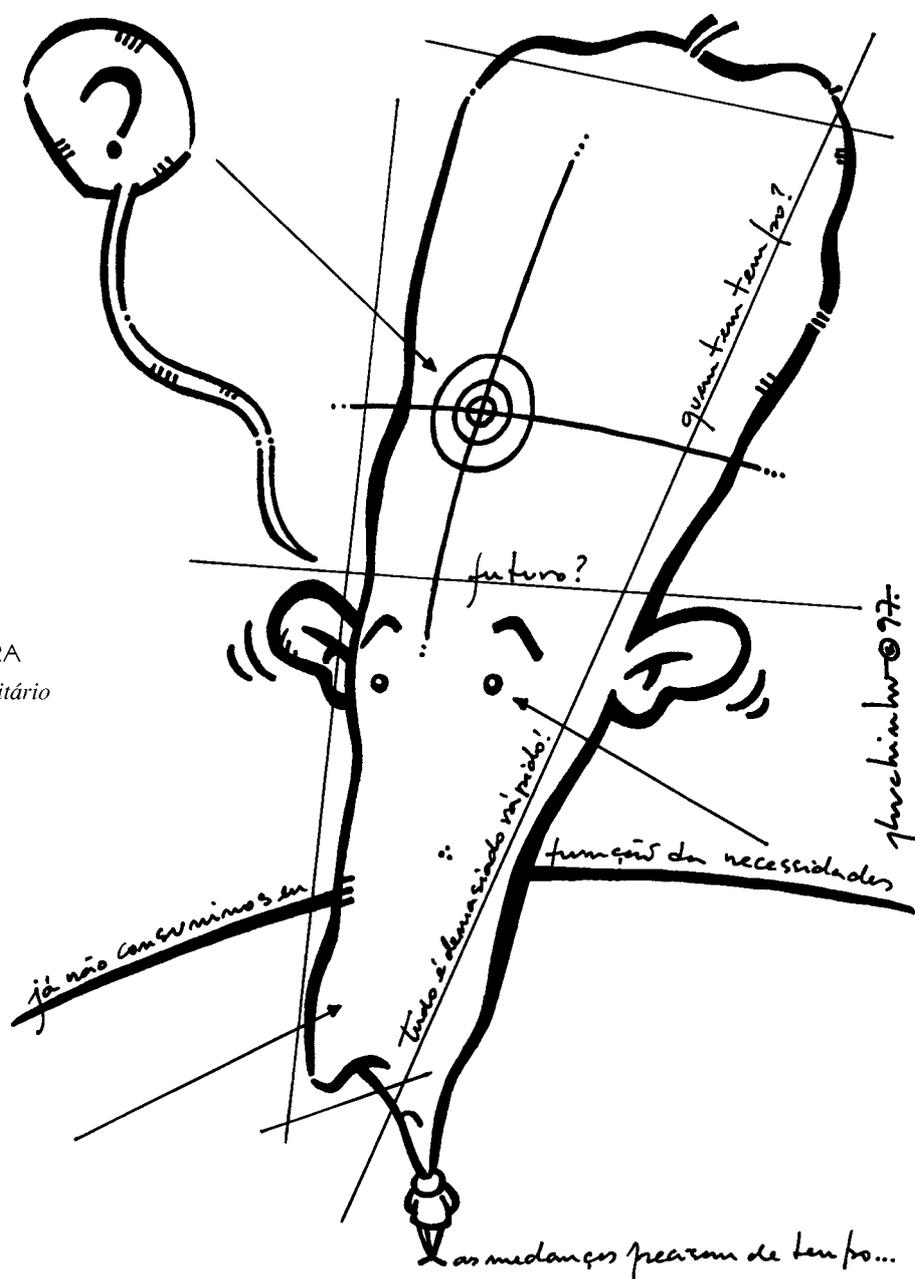
Envolver sistematicamente os indivíduos na definição dos problemas, criar condições para a integração de novas ideias com vista a boas soluções, envolver todos na responsabilidade económica e social da empresa, partilhar atribuições e desenvolver competências múltiplas, libertar a criatividade e a intuição; em suma, envolver sempre mais de cada vez que a cristalização indicia assomar-se, e, como não há desenvolvimento sem envolvimento, a solução é sempre envolver para... desenvolver!

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BENTO, Luís e MOURA, Rui, “Gestão por Objectivos para o Desenvolvimento Organizacional”, in *Dirigir*, revista para chefias, n.º 49, Lisboa, Edição IEFP, pp. 23-27, Junho/1997.
- BUTERA, Federico, *La Métamorphose de l'Organisation*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1991.
- GODET, Michel, *Manual de Prospectiva Estratégica*, Publicações D. Quixote, Lisboa, 1993.
- MINTZBERG, Henry, *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1982.
- MOURA, Rui, “Qualificações, Competências e Culturas Organizacionais”, in *Dirigir*, revista para chefias, n.º 47, Lisboa, Edição IEFP, pp. 25-30, Fevereiro/1997.
- MOURA, Rui, “Participação, Liderança e Cultura: entre o passado e o futuro”, in *Cadernos do Noroeste*, Vol. 10 (1), Braga, Instituto de Ciências Sociais, pp. 679-694, 1997.
- MOURA, Rui, “Estratégia e Gestão num Contexto de Modernização”, in *Dirigir*, revista para chefias, n.º 20, Lisboa, Edição IEFP, pp. 37-42, Outubro/1991.

•
 JOSÉ VICENTE FERREIRA
 Gestor e Docente Universitário

○



A FRONTEIRA DO ESPANTO

Não é possível responder aos novos desafios com rotinas de ontem.

Como olhamos nós para este tempo que, de forma agressiva e rápida, desactualiza e rasga as nossas pequenas fronteiras do espanto?

Tudo é demasiado rápido. Tudo acontece a um ritmo que nos deixa atónitos. A novidade anunciada é rapidamente substituída pela outra novidade ainda mais actual.

Vivemos subjugados pela ditadura da actualidade.

Queremos tudo do último modelo, exigimos a última moda. E, porque tudo queremos, tudo vamos deitando fora.

Já não consumimos em função de necessidades. Somos profissionais do ter e do deitar fora em nome de uma insaciável ânsia de tudo possuímos e... já!

É o frenesim da novidade a comandar a vida e a gerar uma imensa necessidade de dinheiro e poder.

Os paradigmas, os sinais de referência que foram orientando a educação, o trabalho e a vida social tornaram-se descartáveis. Não há novas referências e os velhos padrões não servem. Nem sequer há tempo para repensar e reencontrar a alma das gentes.

A realidade social é, cada vez mais, uma sequência de acontecimentos portadores de uma imensa energia de mudança que urge explicar às pessoas para que possam aprender a lidar com a incerteza, o risco e a imprevisibilidade.

Dir-se-ia que uma nova ideologia de acontecimentos passou para primeiro plano sem se importar com as pessoas e as suas formas de vida.

As mudanças precisam de tempo. Quem tem tempo para nos explicar o que vai acontecendo?

Precisamos de uma nova escola capaz de nos acompanhar ao longo da vida, onde possamos aprender sempre e discernir sobre o futuro que queremos ajudar a construir. Mais importante que prever o futuro é aprender a lidar permanentemente com um “futuro imprevisível” e ser capaz de o traduzir em resultados portadores de qualidade de vida.

Hoje o desenvolvimento das sociedades é muito mais do que um fenómeno de saltos técnicos e tecnologias.

É um fenómeno predominantemente cultural com todas as implicações de mudança inerentes aos sistemas de ensino e formação profissional.

De facto, soluções padronizadas e constantes no tempo deixaram de existir. A evolução desactualiza as respostas de hoje e obriga a novas formas de pensar e actuar, capazes de criarem e fornecerem novas soluções adaptadas a um amanhã sempre diferente.

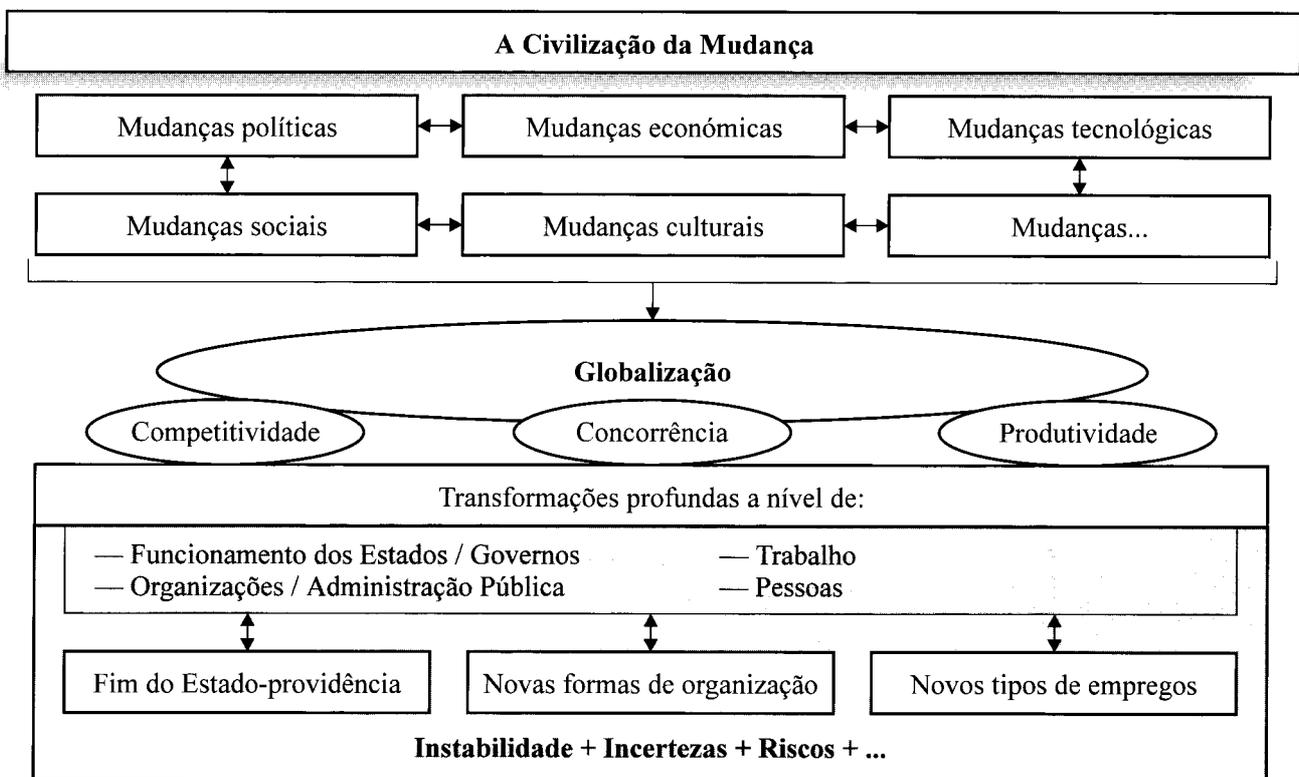
Temos que aprender a viver o futuro com outra mentalidade, o que obriga a formar pessoas para a vida nomeadamente nos aspectos culturais, nos valores, nos interesses e nas profissões.

A escola tem que ajudar a treinar a mente para um futuro onde a curiosidade, a competência, desenvolvimento de talentos e o sentido de relação com as pessoas têm obrigatoriamente que estar na primeira linha das preocupações.

Estes novos horizontes são afinal a invenção e reinvenção de futuros incertos, a definição de cenários com sentido dinâmico, a descoberta de novas metodologias e formas de agir que acabam por ir construindo novos futuros, até então pensados impossíveis.

É nestas situações de mudança que a variável tempo ganha uma dimensão de importância capital.

FIGURA 1



Não é possível responder aos novos desafios com rotinas de ontem. Como olhamos nós para este tempo que, de forma agressiva e rápida, desactualiza e rasga as nossas pequenas fronteiras do espanto?

Nesta civilização de mudança como lêem os acontecimentos e como decidem governos, organizações e parceiros sociais cada vez mais colocados perante situações que deixaram de poder controlar? (Figura 1)

A fronteira do espanto envolve todos e tudo, pois tem dimensão global.

As “mudanças” criam redes incontroláveis de contínuas transformações e rupturas bem visíveis nas relações económicas e nas relações de trabalho, exigindo novas capacidades humanas e níveis diferentes de capacidade e criatividade. Tudo se torna obsoleto e os postos de trabalho vêm as suas tarefas serem redesenhadas ou pura e simplesmente extintas. A polivalência e a flexibilidade vieram para ficar.

As organizações redescobrem-se diariamente na difícil missão de sobreviverem, ao serem chamadas a responder a novas exigências dos mercados, sabendo que há sempre alguém que responde em tempo certo...

O futuro não se apresenta fácil porque é cada vez mais um espanto.

Tempos de trabalho e tempos livres, mercados e canais de distribuição, tecnologias e criatividade são ideias em movimento acelerado que criam outras realidades e, conseqüentemente, obrigam a criar outras abordagens. A globalização dos mercados está a ampliar os fenómenos de competitividade que por sua vez estão a trazer para primeiro plano os ideais de solidariedade, negociação e concertação social.

É nas pessoas que estão as capacidades e as soluções capazes de ultrapassarem conjunturas difíceis.

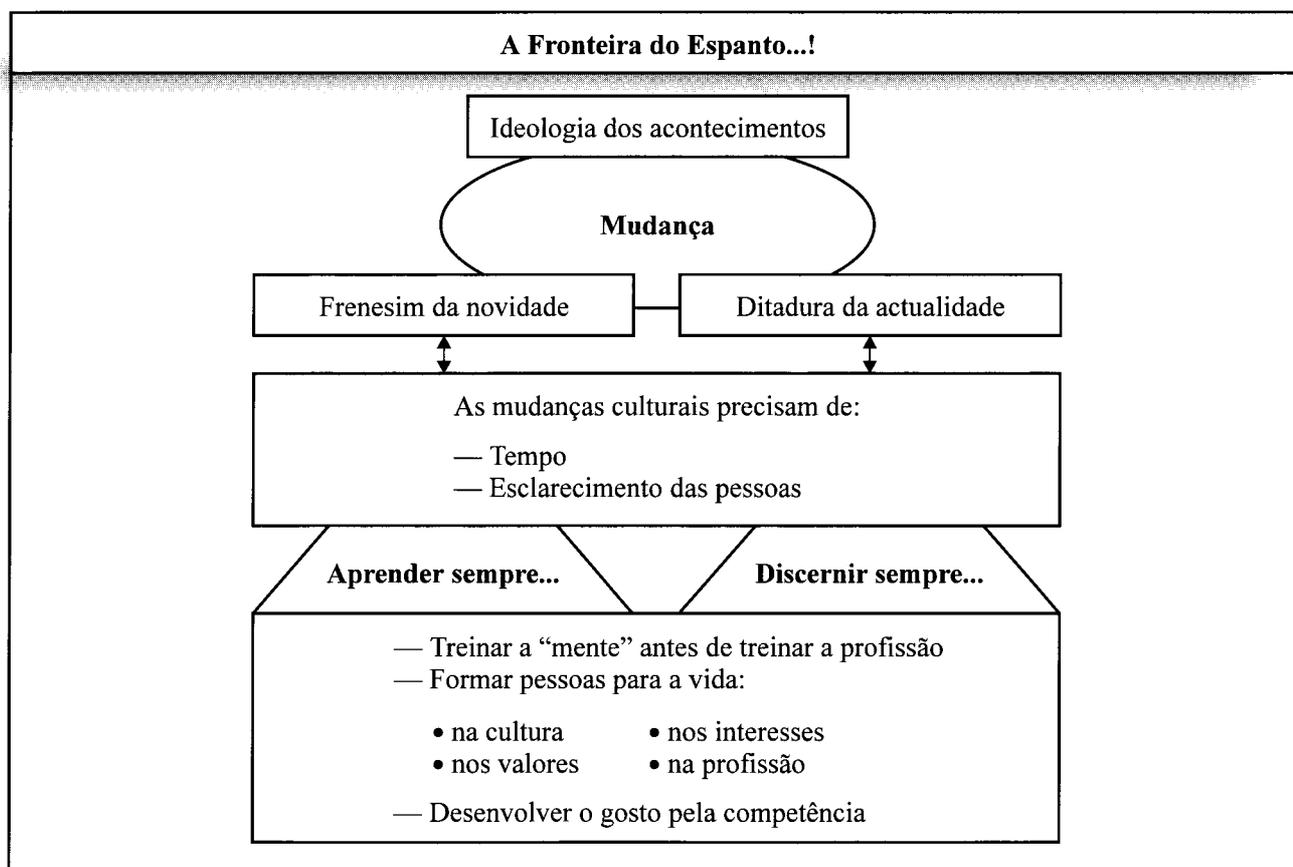
A esperança num futuro melhor continua a ser um dom das pessoas.

O mundo vai continuar a girar insensível às cambalhotas que países, governos e organizações vão dando (Figura 2).

Até hoje ainda não há notícias sobre a falência de um qualquer país. O mesmo não pode ser dito das organizações e dos governos.

Será que o espanto tem mesmo fronteira?

FIGURA 2



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

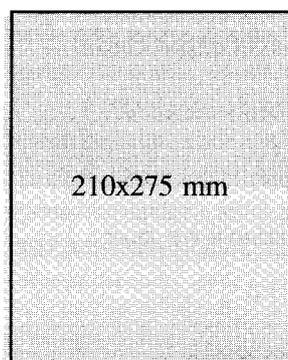
PRETO E BRANCO

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

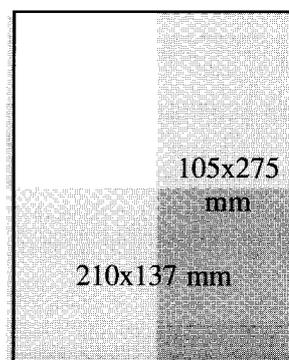
- Se o contrato for celebrado por um ano, beneficiará de um desconto de 10 por cento.
- As selecções de cor dos anúncios serão debitadas quando forem efectuadas à nossa responsabilidade.
- Esses preços não incluem IVA.

As apresentações estão feitas!

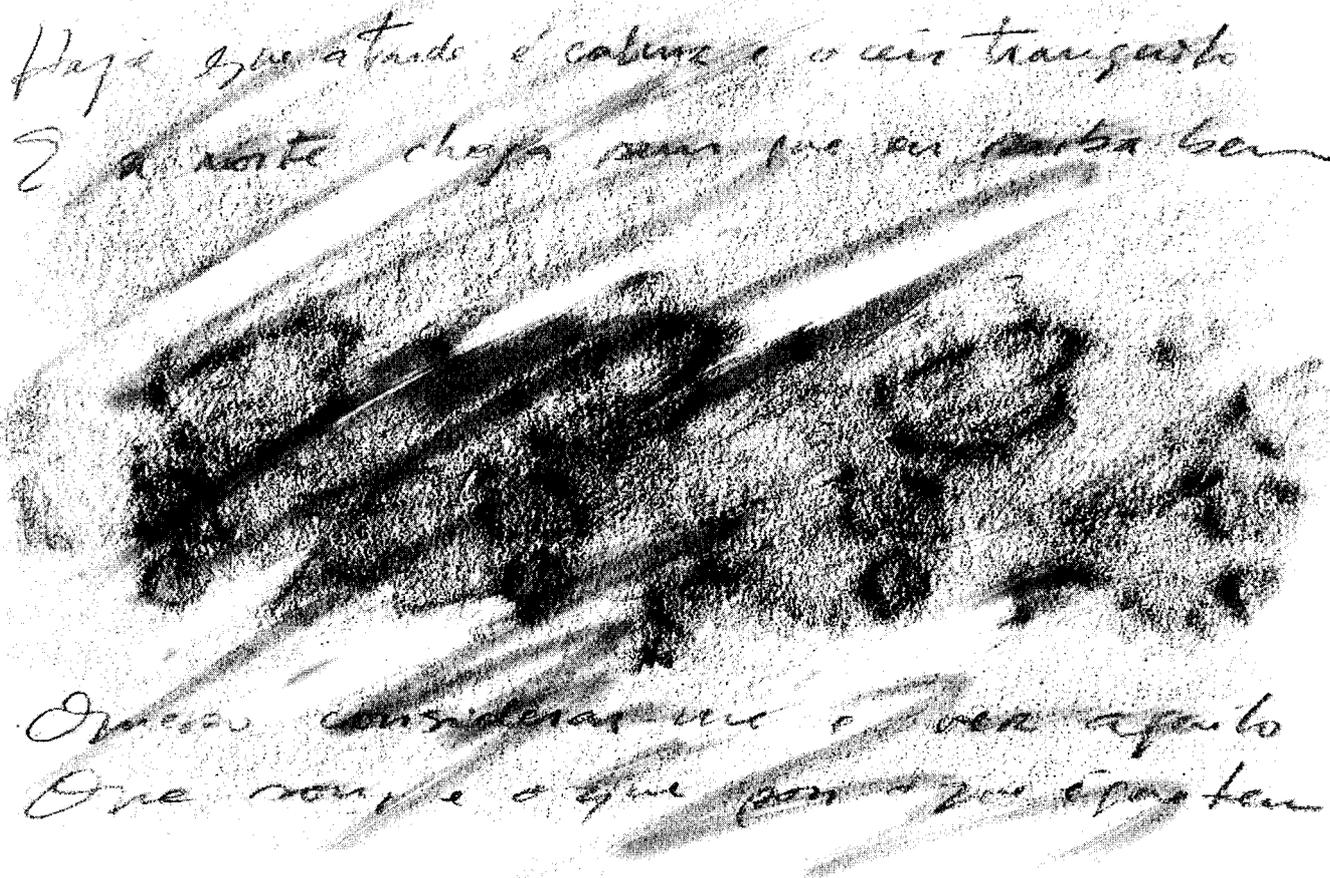
Ficamos à espera que nos contacte.



PÁGINA



1/2 PÁGINA



AS MUDANÇAS DO CONCEITO DE EMPRESA

É interessante observar o processo seguido pela evolução do conceito de empresa para detectar a importância crescente de certas relações da empresa com o seu meio e para revitalizar a nossa capacidade de surpresa, como um mecanismo para nos defendermos do cepticismo; em resumo, para reencontrarmos a realidade de que uma empresa pode ser jovem e velha ao mesmo tempo, realidade fisiológica inacessível às pessoas.

Os dicionários são sempre velhos, e as definições que neles figuram sobre o que é uma empresa só são válidas se lhe juntarmos a nossa imaginação, como se, também na semântica, as empresas não fossem nada se não existisse quem as observasse, as avaliasse, se relacionasse com elas e recebesse o influxo das suas acções ou influísse sobre elas. Basta ler as definições de “empresa” que figuram nos dicionários para nos darmos conta desta realidade.

A empresa, como conceito e, portanto, como realidade existencial social, evoluiu a partir de esquemas e configurações elementares até chegar às complexas realidades de hoje; foi condicionada e influenciada pelo seu meio e, simultaneamente, condicionou e influenciou esse mesmo meio; fê-lo sendo causa e efeito, roda e motor, agente activo e passivo de uma realidade de desenvolvimento humano e social de alcance universal que esgotou parte dos seus caminhos mas que não começou ainda muitos outros.

TEORIAS DE MANAGEMENT

Podemos observar essa evolução analisando as sucessivas teorias do *management*, onde cada uma foi pedra de um edifício inacabado; observar as diferentes estruturas de organização que expressaram as anatomias das empresas nessa trabalhosa evolução; observar os diferentes esquemas e sistemas de decisão que materializaram as diferentes fisiologias da empresa ao longo dos tempos; isto seria como olhar para o positivo da fotografia que pudesse ser obtido por uma máquina molecular residual das energias diluídas de um passado já não observável a não ser como uma recordação inteligente capaz de sínteses orientadoras.

O negativo, tão expressivo como o positivo, orienta-nos para observar a evolução do conceito de empresa na configuração dos mercados, das instituições, da sociedade e, afinal, dos contextos operativos mais ou menos próximos da empresa, que influem nela e são influenciados por ela, que a condicionam e são condicionados por ela.

Este exercício far-nos-ia verificar, fundamentalmente, o significado do termo **crecimento** aplicado à empresa, pensando na utilidade do que queremos significar. A empresa, como conceito, cresceu. Cresceu em dimensão, complexidade, recursos, alcance, conteúdo, influência; cresceu em alternativas de significação, número, diversidade, conceito, humanidade e representatividade; a empresa cresceu em actividade, dispersão, conhecimento, relação. Entre as primeiras empresas **monoproduto**, de estrutura vertical-linear, de hierarquia rígida, que copiaram nas suas primeiras visões organizativas as características dos exércitos, como organizações humanas mais conhecidas e copiáveis, e estas empresas **multi-empresa** de estruturas complexas, de geografia ilimitada, de informação-comunicação aberta, de profissionalismo multidisciplinar, há toda uma série de situações intermédias que copiam e materializam a teoria evolutiva das entidades complexas que constroem equilíbrios em torno de círculos concêntricos em que um dos pólos está no caos.

CRIAR RIQUEZA

Há alguns anos, a ideia de empresa era algo relativamente concreto e relativamente limitado.

Hoje, a ideia de empresa não é concreta e praticamente não tem limite. Qualquer colectivo humano que se organize para conseguir objectivos definidos pode ser denominado empresa. De facto, há muitas organizações que há alguns anos não entravam na qualificação de empresa

e que agora se inserem perfeitamente nela. Na verdade, há organizações que, por um lado, são consideradas empresas e, por outro, ainda não são consideradas empresa. O que é importante que se diga é que, por necessidade ou por ambição, ou talvez por ambas as coisas, o conceito de empresa mudou profundamente, materializando-se esta mudança de forma permanente na realidade daqueles que a fazem e querem continuar a fazê-la numa constante e contínua superação de conhecimentos, capacidades e inteligência para produzir, vender, influir e, em resumo, para criar riqueza e bem-estar.

As empresas actuais parecem-se pouco com as de outros tempos e a sociedade foi — por iniciativa ou por obediência — criando um vazio ao ser e ao estar da empresa nessa evolução. Os Estados, entre o intervencionismo e a liberalização, configuraram esse vazio através de comportamentos que se situam entre a inteligência produtora e a cegueira dos poderes inúteis.

A ideia, o conceito de empresa, foi e é o motor da mudança permanente da humanidade.

A ideia, o conceito de empresa, foi e é o motor da mudança permanente da humanidade, o motor do progresso e do conhecimento e, em resumo, o definidor, passo a passo, ideia a ideia, dos mecanismos crescentes e diversificados de criação de riqueza e bem-estar, o capitalizador do trabalho dos homens e das mulheres que, nesse processo, foram deixando de ser trabalho para ser, cada vez mais, capital.

O conceito de empresa evoluiu, e cada experiência positiva ou negativa foi escola e lição para outros.

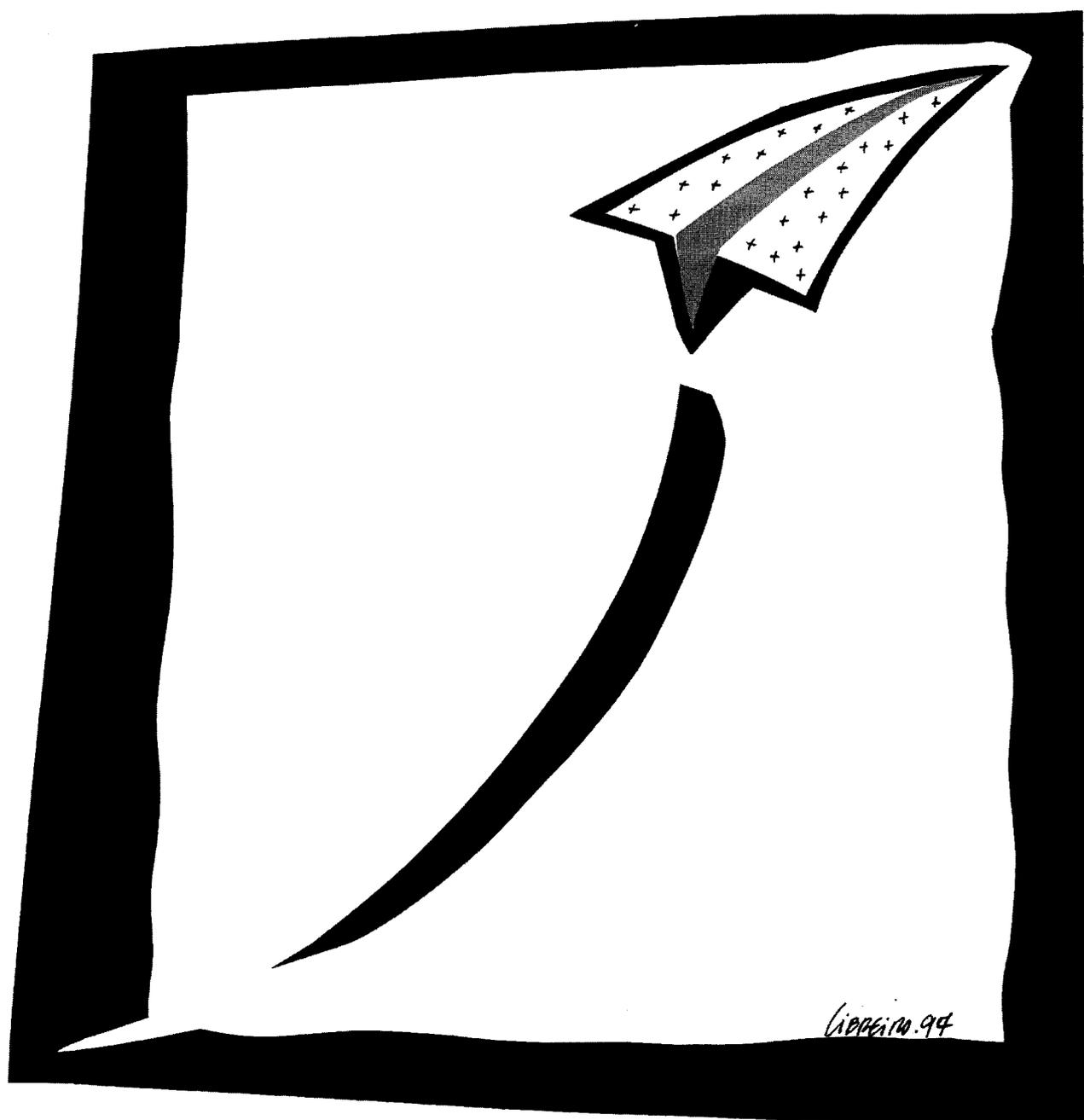
O conceito de empresa evoluiu, portanto, profundamente, e cada experiência positiva ou negativa foi escola e lição para outros e para outras.

Nos últimos anos, quase todo o progresso foi conseguido pelas empresas, que operaram em contextos definidos pelos Estados — que pouca influência tiveram — e, cada vez mais, na configuração desses contextos, influência conseguida à custa de trabalho e superação de muitas dificuldades que tiveram como contrapartida a ausência de reconhecimento da sua contribuição por quem deveria fazê-lo. O conceito de empresa evoluiu. Todavia, evoluirá muito mais porque a humanidade disso necessita.

In Correio da AESE

CRIAR UMA EMPRESA

Temas Práticos de Gestão



Estratégias para Descolar

J. M. MARQUES APOLINÁRIO

Economista

○

Quando se fala em empresas bem sucedidas, geralmente vem-nos logo à lembrança uma série de personagens talentosos (Henry Ford, o homem dos automóveis para todos; Ray Kroc, o fundador da *McDonald's*; Bil Gates, o pai da *Microsoft*), cujas ideias brilhantes revolucionaram não só o mundo dos negócios mas também o modo de vida da sociedade em que vivemos. E construíram fortunas fabulosas, claro. É bom que **empresa e inovação** andem sempre de mãos dadas. Mas se o candidato a empresário, como aliás é natural, não se sentir dotado desse talento invulgar, não cremos que isso o deva inibir de prosseguir com o seu projecto.

Na verdade, mais do que as inovações revolucionárias, são as chamadas **pequenas inovações** que geralmente estão por trás de êxitos empresariais importantes. O empresário que abre um restaurante, por exemplo, pode explorar um novo mercado e oferecer pratos e serviço maravilhosos — uma combinação de factores capaz de lhe proporcionar um grande sucesso. No entanto, é muito duvidoso que haja nisso alguma coisa de radicalmente inovador. Com este exemplo o que se quer dizer é que, independentemente do grau inovatório, o que é determinante quando se pretende avaliar as potencialidades de uma **ideia de negócio** é sempre, e em última instância, o **mercado**. Isto é, uma ideia só conduzirá a uma empresa bem sucedida se corresponder a uma nova necessidade de mercado, ou se for capaz de satisfazer melhor uma necessidade para a qual já existe oferta. É aliás esta soberania e ao mesmo tempo incerteza do mercado que faz com que a criação de uma empresa constitua sempre uma operação de **risco**, sobretudo para o pequeno empreendedor que por força de circunstâncias financeiras, regra geral, se vê obrigado a colocar todos os ovos no mesmo cesto. Daí que, antes de quaisquer decisões definitivas, o candidato deve desenvolver a sua ideia de negócio, isto é, passar de uma ideia promissora mas mal definida a uma ideia já suficientemente trabalhada e clara, que permita ajuizar se vale a pena continuar. Uma vez bem definida, a ideia deve ser cuidadosamente analisada em termos do mercado a que se dirige (conceito de negócio), da concorrência que irá enfrentar, dos meios necessários para a pôr em prática e da forma como reunir esses meios.

São os elementos resultantes dessa análise que vão permitir fixar as características da empresa e a forma como esta deverá ser estruturada. Para este efeito, duas **estratégias** principais podem ser adoptadas: ou arrancar por si próprio, com o seu próprio estilo de trabalho, formando a sua empresa a partir do zero (*startup*); ou arrancar a partir de um negócio já existente, comprando uma empresa (*buyout*) ou integrando-se, através de parceria, nos processos de exploração instituídos por outras empresas (*franchising*).

O nosso objectivo é que, nas breves considerações que se seguem, possa o candidato a empresário encontrar pistas susceptíveis de o ajudar a equacionar as estratégias que lhe são acessíveis, e que assim veja bem sucedido o seu esforço — que é em qualquer caso o decisivo — na busca das melhores soluções para iniciar a sua empresa.

COMEÇAR DO ZERO

Criar uma empresa a partir do zero (*startup*) é a via em que normalmente logo se pensa quando se pretende estabelecer um negócio. Não há dúvida que o *startup* representa uma oportunidade significativa para muitos empresários, e muitas vezes a única modalidade possível. No entanto, um número cada vez maior de pequenos empresários realiza o seu sonho através de outras alternativas: compra de uma empresa já existente (*buyout*) ou integração em cadeias de negócio já estabelecidas (*franchising*).

As razões para criar uma empresa a partir do zero, em prejuízo das outras alternativas, poderão estar associadas às seguintes situações:

- ideia de negócio baseada num novo produto ou serviço, e daí a inviabilidade de encontrar empresas já existentes com características que se ajustem aos requisitos do negócio;
- renitência em abdicar da liberdade de escolha, designadamente quanto à localização ideal, equipamento a utilizar, clientela, fornecedores, bancos, empregados, etc.;
- rejeição em relação a heranças indesejáveis em matéria de precedentes e compromissos inerentes à empresa adquirida.

COMPRAR UM NEGÓCIO JÁ EXISTENTE

É cada vez mais frequente a concretização da ideia de negócio não passar propriamente pela criação de uma empresa para desenvolver determinado produto ou serviço “descobertos” pelo novo empresário, mas sim pela retoma de uma empresa ou negócio já existentes. A “ideia”, nestes casos, é simplesmente a de com menores custos e eventualmente menor risco ser capaz de explorar, desenvolver e modernizar uma empresa (um “negócio”) que os seus proprietários estão interessados em vender.

Quando o crescimento económico no sector em que se pretende operar é virtualmente nulo, ou quando se pretende atingir um crescimento rápido, comprar uma empresa já existente (*buyout*) pode ser, de facto, uma opção bastante atractiva. Na realidade, todos os anos, nomeadamente através do conhecido **trespasse**, um grande número de negócios muda de mãos, e em alguns casos por pequenas somas de dinheiro.

Embora possa comportar vantagens sobre a hipótese de criação da empresa a partir do zero, não pode encarar-se o *buyout* como uma estratégia de sucesso garantido. A viabilidade da ideia básica de negócio precisa, também aqui, de ser aferida não só pelo estudo cuidadoso do mercado, como pela ponderação das vantagens e desvantagens que são inerentes a este tipo de estratégia.

PRÓS E CONTRAS DO *BUYOUT*

A lista de vantagens e desvantagens de comprar um negócio já existente relativamente à decisão de criar o negócio a partir do zero pode ser condensada em três considerações principais: redução da margem de incerteza; aquisição de *know-how* e de uma rede de relações comerciais já em funcionamento; eventualmente um preço favorável.

REDUÇÃO DA MARGEM DE INCERTEZA

Um negócio comprovadamente bem sucedido demonstra a aptidão de atrair os clientes, controlar os

custos e gerar lucros. Embora as coisas de futuro possam ser diferentes, a actividade realizada mostra o que é possível fazer nas actuais condições. Por exemplo, uma localização satisfatória elimina à partida uma das maiores incertezas na criação de qualquer negócio. Embora o estudo do mercado seja uma peça útil na avaliação do potencial de uma dada localização, a prova real dessa localização só existe evidentemente a partir do momento em que a empresa abre as portas. Ora, quando se trata de um negócio já existente, com provas dadas em termos de vendas e de resultados, o teste do mercado já foi realizado.

AQUISIÇÃO DE *KNOW-HOW* E DE UMA REDE DE RELAÇÕES JÁ EM FUNCIONAMENTO

Comprar um negócio significa normalmente adquirir o património que lhe está afecto, ou seja, as suas instalações e equipamentos, os passivos, assim como toda a rede de relações existentes com a clientela,

os fornecedores, os bancos e até com antigos empregados se os houver. Considere-se a poupança em tempo e esforço que isso representa, comparativamente com a hipótese constituição a partir do zero. Evidentemente, esta solução só é uma vantagem sob certas condições: empresa com bom *know-how*, pessoal experiente, instalações e equipamentos adequados, boa clientela e relações saudáveis com bancos e fornecedores.

UM BOM PREÇO

Passando uma vista de olhos nos jornais pela secção de anúncios, facilmente encontramos ofertas de um sem-número de negócios de sucesso “garantido”, a preços de ocasião. Se bem que algumas destas oportunidades possam ser genuínas, algumas outras, infelizmente, pouco mais são do que tentativas veladas de arrancar dinheiro a quem teve a capacidade de o poupar. Em matéria de “negócios da China”, é como na lotaria — há que desconfiar sempre quando alguém

Buyout

<i>Prós</i>	<i>Contras</i>
<ul style="list-style-type: none"> (+) O sucesso anterior de um negócio aumenta as suas chances de sucesso com o mesmo negócio. (+) Se o negócio já era lucrativo ou estava em vias de o ser, você obterá resultados mais cedo do que se optasse por começar tudo de novo. (+) O trabalho de planeamento de um negócio já em funcionamento é mais fácil do que no caso de um <i>startup</i>. (+) Dispõe à partida de clientes certos ou de clientela. (+) Dispõe já de fornecedores, dispensando-se assim o trabalho de os procurar. (+) Muito do trabalho intenso do <i>startup</i> é evitado, incluindo encontrar a localização, comprar o equipamento, formar <i>stocks</i>, etc. (+) Pode acontecer que o preço de compra seja realmente vantajoso. (+) Pode beneficiar da experiência do anterior proprietário. (+) Os empregados, se já existirem, provavelmente já terão experiência do negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> (-) Herança de processos ou práticas de funcionamento desfavoráveis devido à forma como a empresa foi anteriormente gerida. (-) A imagem do negócio já está estabelecida. Se for uma imagem pobre, pode ser difícil mudá-la. (-) Há precedentes criados pelos anteriores donos; modificá-los pode não ser fácil. (-) As instalações e o respectivo <i>layout</i> podem ter de sofrer alterações dispendiosas. (-) O valor de compra pode constituir uma carga para o <i>cash flow</i> ou para a rendibilidade no futuro. (-) É difícil determinar com exactidão o valor de um negócio. Na decisão de compra podem ter-se subestimado as reais perspectivas do negócio. (-) A localização pode não ser a mais favorável. (-) Se existirem empregados, estes podem não ser os mais eficientes ou os que melhor se adaptam à sua maneira de trabalhar.

se oferece para nos vender o número premiado. Mas sem esquecer que, na realidade, a alguém há-de sair. Isto é: uma possível boa oportunidade nem se deve pôr de lado porque “uma coisa tão boa não é para mim”, nem ao contrário se deve mergulhar nela entusiasticamente sem um rigoroso exame crítico. Melhor é talvez seguir o ditado que diz: “Se uma coisa parece demasiado boa para ser verdade, provavelmente é.”

MANAGEMENT BUY-OUTS (MBO)

Esta é uma variante da compra de uma empresa existente. A característica principal é que os compradores, neste caso, são eles próprios empregados da empresa a adquirir. Muitas das vantagens e desvantagens deste tipo de estratégia são as mesmas das da compra por terceiros, com algumas particularidades importantes. Primeiro, o negócio, os clientes, a concorrência, os fornecedores e as potencialidades económicas são bem conhecidos dos compradores uma vez que eles trabalham na empresa. Segunda, a equipa de gestão trabalhou em conjunto e conhecem-se suficientemente uns aos outros. Uma outra vantagem ainda é que por razões de ordem social o negócio pode ser oferecido aos empregados por um preço inferior do que seria praticado em mercado aberto.

O MBO é usualmente concretizado através da constituição formal de uma sociedade que compra, ou a totalidade ou por vezes apenas uma parte, da empresa antiga. O dinheiro para fazer isso pode ser obtido por empréstimo bancário, outros credores, além de dinheiro dos próprios sócios, evidentemente.

A razão do MBO muitas vezes provém do desejo da empresa-mãe abandonar uma determinada actividade. Na Europa, de um modo geral, as operações de MBO têm vindo a aumentar e, além de numerosas, há notícia de que têm tido um considerável sucesso.

FRANCHISING

As estratégias de lançamento de uma pequena empresa não estão limitadas ao *startup* ou à compra (*buyout*) de firmas existentes. Muitas vezes, é possível ir ao encontro das oportunidades de mercado utilizando o *know how* de fabrico e as técnicas de *marketing* que outras empresas já há muito têm em prática.

O *franchising*, ultimamente em franca expansão no nosso País, constitui também uma opção bastante atractiva.

Franchising é o nome dado a uma relação comercial pela qual o proprietário de um produto, um processo ou um serviço autoriza um operador local a iniciar um negócio sob esse nome, por um determinado período de tempo. O operador local (o *franchisado*) paga à organização-mãe (*franchisor*) um quantitativo inicial e, usualmente, *royalties* contínuos em função do volume ou dos resultados da actividade. O *franchisor* estabelece as condições em que o negócio deve funcionar: o conteúdo e natureza dos produtos e serviços a serem oferecidos, preço e qualidade dos mesmos, e até a localização, dimensão e *layout* das instalações a utilizar. O *franchisor* também fornece ao *franchisado* treino e outros tipos de apoio de retaguarda, em áreas tais como controlo de

Franchising

<i>Prós</i>	<i>Contras</i>
(+) Formação. (+) Assistência financeira. (+) Acesso a técnicas de <i>marketing</i> comprovadas. (+) Assistência de gestão. (+) Menor tempo de arranque. (+) Menores taxas de insucesso.	(-) Investimento necessário. (-) <i>Royalties</i> . (-) Restrições de crescimento. (-) Menor independência de funcionamento. (-) O <i>franchisor</i> pode ser o único fornecedor de certos artigos. (-) Cláusulas de renovação/rescisão.

gestão, publicidade, recrutamento de pessoal e selecção de fornecedores.

Como funciona? Escolha uma marca com a qual gostaria de trabalhar, contacte o seu representante, negocie as condições e torne-se um novo parceiro do negócio. Como se dizer-se, todos ganham: ganham as empresa franchisadoras porque expandem rapidamente o seu negócio sem necessitar de fundos adicionais e com novos parceiros fortemente motivados. E ganham os franchisados, porque criam um novo negócio sem precisar de constituir uma empresa de raiz e com menores riscos de investimento e de burocracia.

No entanto, não deixe que o entusiasmo o impeça de analisar com espírito crítico uma realidade que, tal como as moedas, é composta por duas faces.

PRÓS E CONTRAS DO FRANCHISING

O *franchising* pode ser atractivo por três razões fundamentais, justificando uma análise cuidadosa. Um *franchise* pode oferecer formação, assistência financeira, e benefícios em termos de *marketing* e de gestão. Naturalmente nem todos os *franchises* são igualmente vantajosos em todos estes aspectos. Mas são estas vantagens que motivam muitos empreendedores a considerar o *franchising* como uma boa opção.

Examinámos o lado positivo do *franchising*. Olhe-mos agora para a outra face da moeda — a dos aspectos negativos. Em particular três limitações estão associadas a esta forma de negócio: o custo do *franchise*, as restrições ao crescimento que podem acompanhar o contrato de *franchising* e a perda de independência por parte do franchisado.

Em Portugal o *franchising* está a conquistar cada vez mais adeptos. Duas publicações recentes: O *Anuário* da Associação Portuguesa de *Franchising* e o *Directório de Oportunidades* do Instituto de *Franchising*, dão-nos conta dessa evidência. Além da consulta destes elementos, poderão obter-se informações e orientação prática sobre o *franchising* em Portugal, nomeadamente junto da própria Associação Portuguesa de *Franchise* (fundada em 1988) e do Instituto de *Franchising*.

“Um gestor de empresa quando acerta sete vezes em dez é muito bom; quando acerta oito vezes em dez é um génio; quando acerta nove vezes em dez é um mentiroso.”

Gunnar Engellau

“Os planos são inúteis, mas planear é essencial.”

Dwight D. Eisenhower

“Gestão é o acto de fazer com que os outros queiram fazer qualquer coisa que nós queremos que seja feito.”

Vance Packard

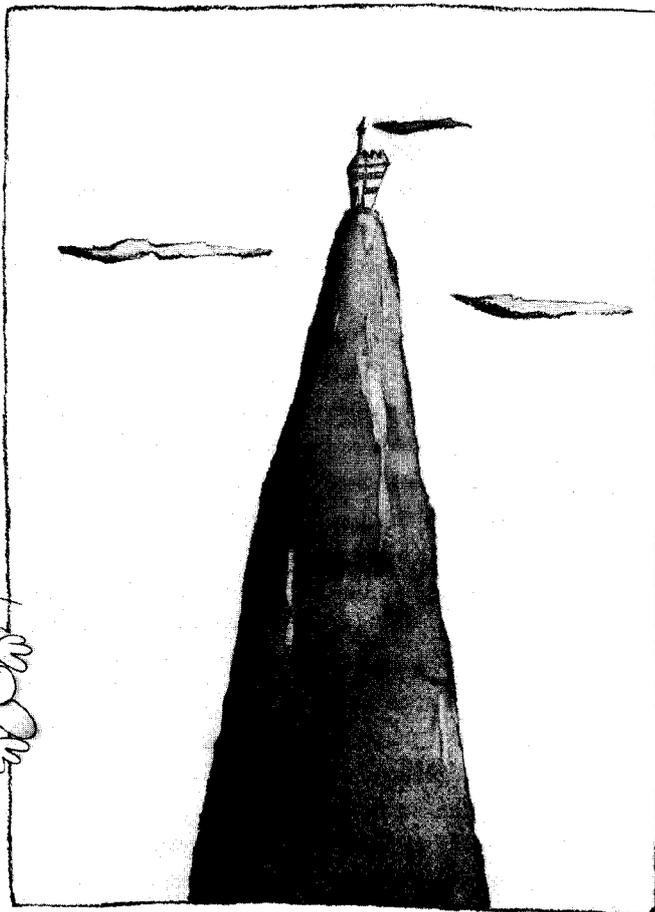
A EMPRESA E AS MONTANHAS

●
ALBUQUERQUE TAVARES
Licenciado em Educação Física

○

Ele olha para cima e treme. A altura é arrepiante. “Como vou eu subir isto?”, pensa. Primeira observação: “Impossível”. Depois a calma regressa aos poucos. A coragem vai retomando a sua posição de combate e, com uma maior tranquilidade, vem também a convicção: “Tem de ser possível”, e logo de imediato começa a definir uma estratégia para a escalada, pelo menos para os primeiros passos: “Se eu puser o pé naquela reentrância e me agarrar àquele pequeno sobressalto...”. Daí a poucos minutos lá está ele em pleno esforço de subida. Vencido o medo inicial começam as dificuldades próprias de uma marcha na vertical. É duro, violento, cansativo, mas vai subindo cada vez mais alto...

ILUSTRAÇÃO NUNO GASPAR E MARIA TORRÃO



Pretende-se, nestas Aspirinas, provocar os leitores para os prazeres das montanhas. Falo, claro, da **escalada**, actividade na qual se utilizam os pés e as mãos para subir, aproveitando os relevos, fissuras, pequenas falhas e pequenos buracos que as rochas sempre têm. Metáfora da vida? Talvez. É tentar chegar a um local alto de onde se possa ver a mais bela das paisagens. Mas, para isso, há que vencer enormes dificuldades, alguns deslizos, cansaço e abatimento. É isto um pouco a vida, ou não? É verdade. Facto indesmentível. A escalada, tal como a vida, tem perigos; porém não se pense que escalar é uma actividade de loucos em que apenas se coloca pé aqui, mão ali, sem nenhum aconchego nas costas. Não, os escaladores não são suicidas, eles utilizam cordas para a sua actividade que funcionam como uma espécie de cordão umbilical que os liga à base ou ao topo da montanha. Para quem começa aconselha-se a máxima segurança, e esta encontra-se na variante em que a corda é proveniente de acima, já que assim, com o sistema bem montado, não existe perigo algum de queda. (Será assim também nas empresas? Não serão as subidas suportadas pelo topo as mais seguras? Parece-nos que sim.)

Mas falemos do material necessário a estas aventuras. Para já é bom saber que os grandes apetrechos, como um sistema de roldanas complexo onde as várias cordas são colocadas de modo a velar pela total segurança, são de montagem da exclusiva responsabilidade dos monitores de escalada que estiverem a orientar a sua actividade. (No final deste artigo apresentamos diversos contactos de escolas de montanhismo às quais se poderá dirigir.) Da sua responsabilidade enquanto praticante é a aquisição (ou aluguer) de botas de escalada, conhecidas pelo nome, bem sugestivo, de “pés de gato”, botas que têm uma sola de borracha microporosa de enorme aderência às rochas. Há que não esquecer também o magnésio, material imprescindível, quase sempre fornecido pelos monitores e que é também utilizado na ginástica e no halterofilismo, e que serve para secar as mãos, transformando-as também em aderentes “mãos de gato”. E é então com esta capacidade felina que o leitor vai subir até onde jamais imaginou. Sente-se com coragem para isso?

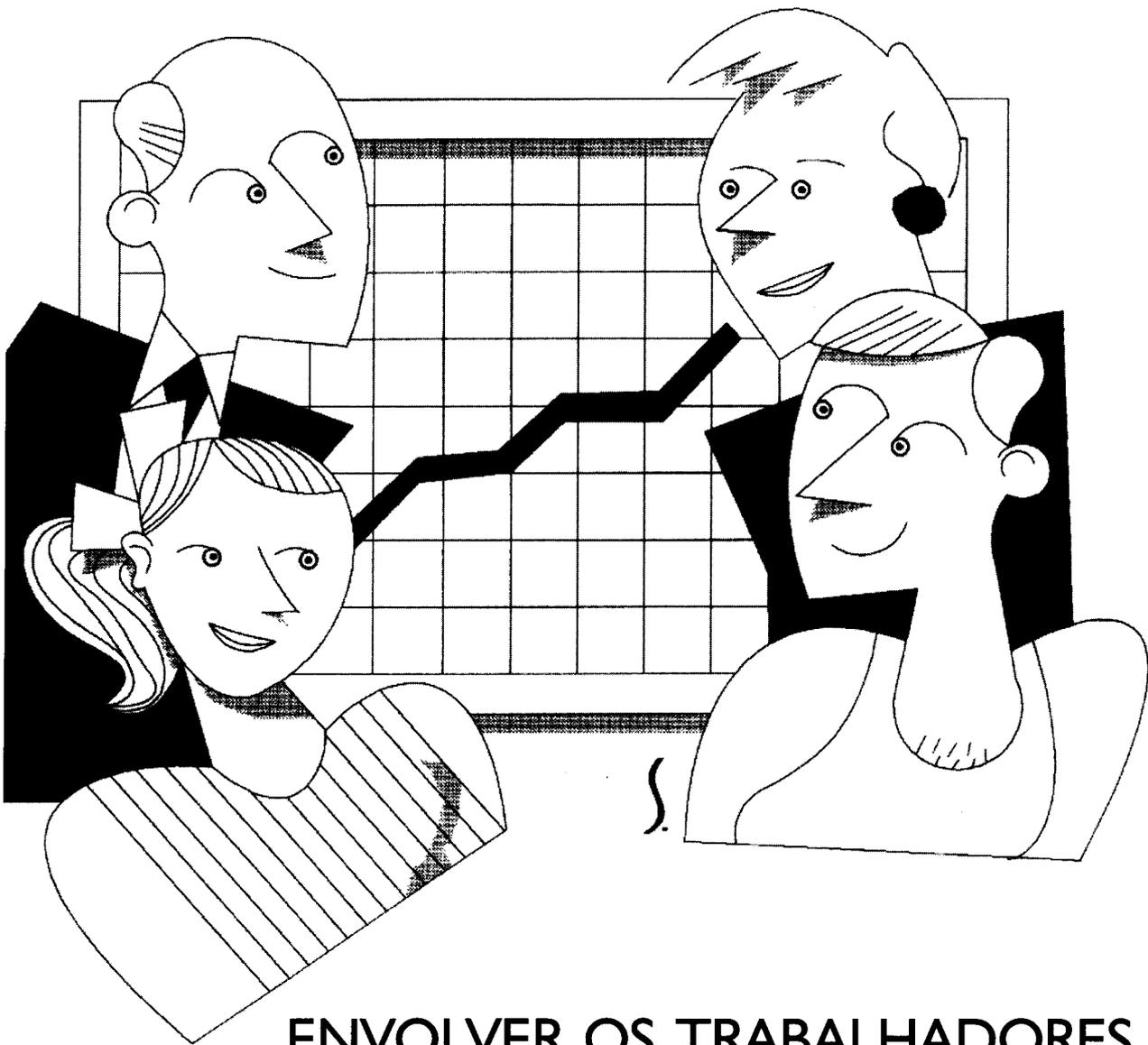
No entanto, façamos desde já um aviso aos mais preguiçosos: não pensem que são as cordas e o restante material que vão fazer a escalada. Estes são apenas apetrechos de segurança. Ninguém vai subir uma montanha a ser puxado por uma corda, tipo saco de batatas. Nada disso. São os seus músculos (sim, os seus músculos) e a sua capacidade estratégica (que é visível na escolha dos locais da rocha onde coloca as mãos e os pés) que serão os responsáveis pela subida. (Meu Deus, como isto lembra o processo competitivo nas empresas!)

De notar ainda que, para um iniciado, o melhor é mesmo começar pela escalada de paredes. Para mais sabendo-se que começam já a existir, por todo o País, numerosas paredes artificiais de escalada com a simulação de todo o relevo que se encontra em montanhas. Aquelas são, sem dúvida, o melhor meio de aprendizagem pois são muito mais controláveis. Mas atenção, não fique por aqui. Só se deve comer comida de plástico quando não se tiver outra alternativa, o melhor mesmo é a comida caseirinha, natural. Esta, no que toca à escalada, pode ser encontrada nas serras da Arrábida e de Montejunto, em Bragança, no Gerês e em Sagres, entre muitos outros sítios. O nosso conselho é que contacte um dos clubes assinalados e que aproveite um fim-de-semana num destes locais para fazer escalada, reconciliando-se, ao mesmo tempo, com as fabulosas paisagens do País. Se quer mesmo subir na empresa é o momento de começar a treinar os músculos e, principalmente, a coragem.

Avançemos, para o topo!

CONTACTOS

- CLUBE DE CAMPISMO DE SÃO JOÃO DA MADEIRA
Rua Visconde, 2244
3700 SÃO JOÃO DA MADEIRA
- ACADÉMICO FUTEBOL CLUBE
Rua Costa Cabral, 186
4200 PORTO
- CLUBE CAÇA E PESCA ALTO DOURO
Apartado 30
5050 PESO DA RÉGUA
- CLUBE CAMPISMO CARAVANISMO COIMBRA
Rua Simões de Castro, 148-A, 2, Sala 7
3000 COIMBRA
- CLUBE ACTIVIDADES AR LIVRE
Rua Maria Pia, 479-A
1300 LISBOA
- CLUBE NACIONAL MONTANHISMO
Secção Regional Centro
Rua Pedro Álvares Cabral, 5
6200 COVILHÃ
- CÍRCULO ARTE RECREIO
Secção de Montanhismo
Rua Francisco Agra, 74
4800 GUIMARÃES
- GRUPO MONTANHISMO VILA REAL
Apartado 169
5001 VILA REAL CODEX
- CLUBE MONTANHISMO DA ARRÁBIDA
Apartado 238
2902 SETÚBAL CODEX
- GRUPO CAMPISMO SANTO ANTÓNIO
Cam.º Stº António “Miradouro”
Padre Fernando A. Silva
9000 FUNCHAL
- CLUBE NACIONAL MONTANHISMO
Secção Regional Norte
Rua Formosa, 303-2º
4000 PORTO
- GRUPO ESCALADA DE LISBOA — GEL
Pct. Gom. Eanes de Zurara, Lt. 111-7º Esq.
2700 AMADORA
- GRUPO JUVENIL CAMINHA
4910 CAMINHA
- CLUBE CAMPISMO PORTO
Rua D. Manuel II, 30
4000 PORTO
- ADA — ASSOCIAÇÃO DESPORTIVA AMARANTE
Parque Florestal
4600 AMARANTE
- GRUPO NUN'ÁLVARES
Apartado 28
4820 FAFE
- ASS. CULT. A. SERRA ESTRELA — ASE
6260 MANTEIGAS
- CLUBE MONTANHISMO GUARDA
Rua Alves Roçadas
Apartado 8
6301 GUARDA CODEX
- CLUBE DE CAÇA E PESCA OLIVEIRA DO HOSPITAL
Apartado 89
3401 OLIVEIRA DO HOSPITAL CODEX
- SPORT LISBOA E BENFICA
Apartado 4100
1502 LISBOA CODEX
- AMARANTE FUTEBOL CLUBE
4600 AMARANTE
- CLUBE PRAÇAS ARMADA
Rua Manuel José Gomes, 123 (Romeira)
2800 ALMADA



ENVOLVER OS TRABALHADORES NO PROJECTO DA EMPRESA

•
AVELINO PINTO

Consultor para a formação e o desenvolvimento

○

Neste final dos anos 90, próximos já do século XXI, estamos a entrar, na visão de alguns peritos, numa quarta vaga de mudança: a era do conhecimento e o saber. Este “rumo à sociedade cognitiva” exige um novo posicionamento no que se refere à elaboração, implementação e realização do “projecto da empresa”: o acento tónico

tem de se colocar, cada vez mais, na gestão das pessoas, das qualificações e dos comportamentos da organização, isto é, na mudança comportamental e, consequentemente, numa descoberta intensiva e permanente de mobilização e envolvimento das pessoas, dos grupos e da organização como um todo.

CAMINHANDO PARA A QUARTA VAGA

Para trás ficam outras abordagens de gestão — sejam elas a racionalista ou a humanista, a funcionalista e a da cultura organizacional — e entramos, decisivamente, numa organização qualificante, em que as palavras-chave são o conhecimento, as qualificações, a responsabilização e o envolvimento no projecto da empresa. SHEIN, ao apresentar, há mais de uma década, as suas célebres seis propostas para a organização, entrevira já o desenho de uma outra situação organizacional a nível mundial ao afirmar que, para além de ser “um sistema aberto”, integrando “múltiplos objectivos e funções” e “subsistemas em interacção dinâmica”, onde “qualquer modificação afectava o comportamento dos outros subsistemas”, “a organização se situava num meio dinâmico e turbulento”, concluindo daí que “os numerosos laços existentes entre a organização e o meio dificultavam a percepção clara dos limites e das fronteiras da mesma organização”.

A ORGANIZAÇÃO DAS EMPRESAS PERFORMANTES

Depois do sismo da qualidade (finais dos anos 70) outros se seguiram, menos profundos, como o *just-in-time*, a responsabilização dos empregados, as equipas convergentes, as células e cadeias de trabalho, o melhoramento contínuo... os quais tiveram um efeito surpreendente: a nova forma de gerir e de organizar a empresa. Face aos novos desafios, os vários gestores, até aí a trabalhar em compartimentos estanques, começam a adoptar um novo estado de espírito, abrem-se ao diálogo, definem a missão, os valores, os objectivos — numa palavra, o projecto — cuidam de formar uma equipa pluridisciplinar e fixam o melhoramento contínuo como objectivo prioritário a alcançar, rumo a uma busca conjunta e incessante de soluções para servir o cliente⁽¹⁾.

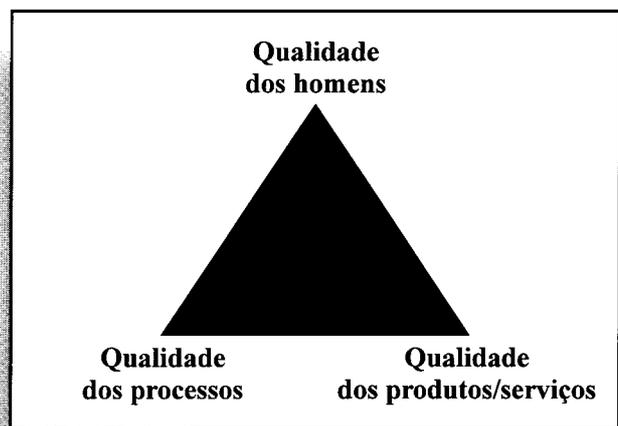
Nessa altura, ao dar-se o afundamento do mito da estratégia da empresa, ganha consistência o projecto TQM — *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* e a estratégia de classe mundial, definidos a partir de alguns princípios simples e universais: a qualidade, o reforço dos laços com os clientes/ fornecedores, as linhas de no-

vos produtos, a garantia de produtos e serviços, os prazos de entrega, o cálculo de custos... Esta estratégia de classe mundial deita por terra alguns mitos anteriores como “a qualidade paga-se”, pois, ao contrário, verifica-se que “a qualidade foi sempre o melhor meio de prosperar”(Tom Peters) e impõe a estratégia dos prazos de entrega, o melhoramento contínuo e a responsabilização dos empregados, considerados agora aliados preciosos.

Sublinhe-se que os ciclos de melhoramento contínuo assentes em princípios fundamentais — o controlo da qualidade total, a orientação para o cliente e o envolvimento de todos no processo, se concretizam em regras simples como “ter em conta os clientes”, “analisar os dados dos concorrentes”, “desenvolver parcerias com os fornecedores”, “anotar obstáculos”, resolver os problemas” e “continuar sempre a aprender”, cuja aplicação no dia a dia permite, a longo prazo, “obter uma qualidade superior e uma flexibilidade global do funcionamento, e intervir no mercado, quando a oportunidade se apresenta⁽²⁾”.

Ao apresentar o projecto TQM para repensar a qualidade como um fenómeno mundial que afecta todas as organizações, percebe-se que o melhoramento contínuo, a qualidade dos processos, o cliente final, são imperativos inadiáveis, podendo estabelecer-se um triângulo vital.

FIGURA 1



A EMPRESA DE CLIENTE INTEGRADO E SATISFEITO

A empresa de classe mundial “integra o cliente”, tece com ele uma multidão de laços, orienta o seu funcionamento para o produto/cliente e organiza os

meios em função do fluxo da produção, através de “equipas que visam a excelência durante todo o desenvolvimento do trabalho”.

Uma das experiências de reorganização com sucesso foi a implantação das “células de trabalho”, onde cada um se encontra ao alcance visual e auditivo do que vai receber o seu trabalho, permitindo obter uma cadeia de produção e ganhos no trabalho em equipa. Ao mesmo tempo, com as “divisões convergentes”, “os círculos de qualidade” e os “centros de desenvolvimento” empreendeu-se uma ruptura com os sistemas da antiga organização, para chegar a uma ordem mais sólida e fecunda assente em laços mais fortes dos homens com a empresa. Se, num primeiro nível, os operadores estavam isolados, sem um laço com a etapa seguinte ou precedente, num segundo nível entram em equipas convergentes orientadas para o cliente e para o produto, e no terceiro nível são já uma equipa de operadores orientados para o cliente/produto⁽³⁾.

Com *Warnotte* (1992) pode propor-se uma metodologia de implementação do projecto TQM, partindo do topo para a base, em três etapas interactivas e progressivas:

- **informação à hierarquia** acerca dos ganhos de melhoria a serem introduzidos, o que pressupõe um diagnóstico organizacional prévio;
- **comunicação**, em cascata, da mensagem da qualidade, através de contactos informais, de uma campanha de dinamização e do compromisso de alta direcção;
- **operacionalização do projecto**, por grupos de resolução de problemas da qualidade.

No contexto da cultura portuguesa dominada por “uma distância hierárquica elevada, uma evitação da incerteza anormalmente elevada, um baixo individualismo e uma baixa masculinidade” (Hofstede, 1981) é imperioso “detectar as oportunidades e as resistências mais favoráveis/desfavoráveis à introdução do projecto de TQM”⁽⁴⁾.

ENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL NO PROJECTO DA EMPRESA

Para desenhar um modelo de organização centrada no envolvimento organizacional e encontrar os potenciais factores explicativos do desenvolvimento do

fenómeno, alguns autores analisaram, alternadamente, os factores antecedentes do envolvimento organizacional e as consequências a nível individual e organizacional.

Embora não se conheça uma definição única para o conceito de envolvimento organizacional, Morrow (1983) e Mathie-Zajonc (1990) identificam alguns factores antecedentes, preditores desse envolvimento organizacional: as características pessoais, a idade, a ética protestante, a percepção das suas competências, as características da função, o relacionamento com a equipa de trabalho e a chefia, as características da organização e a situação perante os papéis desempenhados. Como consequências do envolvimento organizacional e do desempenho individual, identificaram a intenção de sair, a assiduidade, a pontualidade e a rotatividade.

Para alguns autores as experiências vivenciadas no espaço organizacional influenciam decisivamente o envolvimento, assentando em factores como as características pessoais, a percepção da estrutura organizacional e os processos organizacionais.

O modelo tridimensional de envolvimento organizacional de Meyer e Allen assenta num construto de envolvimento definido como um estado psicológico caracterizador do tipo de relacionamento empregado — organização, com implicações para a decisão de aí continuar ou não, no qual avultam três perspectivas: a ligação afectiva ou emocional à organização, os custos e perdas (vantagens/desvantagens financeiras) associadas ao abandono da organização e o sentimento de obrigação moral de permanecer na organização.

ENVOLVIMENTO E RESPONSABILIZAÇÃO DOS TRABALHADORES

Uma vez fixada a **qualidade total** como o objectivo central, resta-nos colocar as pessoas no centro da empresa e deixar-lhes campo livre, pois o choque do envolvimento/responsabilização dos empregados dará cabo dos velhos “clichés” de pensamento e expressão, e fará com que a base passe à acção. O importante é dar aos trabalhadores o **saber**, o **poder** e os **instrumentos de actuação** e deixar que eles resolvam os problemas: “Só temos que fixar os objectivos e fazer circular a informação” e desencadear um programa de

classe mundial para fazer evoluir as mentalidades, com estágios de formação sobre a “gestão participativa, a missão facilitadora dos gestores, a constituição de equipas centradas sobre o produto/cliente.

Pelo poder de responsabilização e empenhamento a qualidade passa a ser gerida pelos próprios trabalhadores como um domínio que lhes pertence, sem precisarem de inspectores/controladores de qualidade. A chave de uma vida profissional eficaz é ter nas mãos a responsabilidade de resolver os problemas, usando os instrumentos de análise, de planificação, de tomada de decisão e de apresentação.

EXPERIÊNCIAS EFECTUADAS

Vejamos algumas das experiências de **organização qualificante** efectuadas em empresas europeias, em que está bem patente o envolvimento dos trabalhadores no projecto da empresa: os Pólos de Aprendizagem da Mercedes-Benz; o Novo Papel do Departamento de Formação; um Grupo de Trabalho Auto-gerido; o Desenvolvimento de Círculos de Planificação Comum; Os Multiplicadores^(5 e 6) (Figura 2).

No referente às PME, com pouca capacidade de definir, organizar e implementar um projecto de moderni-

FIGURA 2

Experiência: Pólos de Aprendizagem Mercedes Benz

Objectivos: Ultrapassar erros de concepção, reduzir lacunas.

Técnica, Instrumento: Sistema de pólos de aprendizagem; grupos heterogéneos.

Função: Trabalho real sistemático; ligação da aprendizagem com o trabalho real.

Formação: Formação no local de trabalho.

Resultados: Aprendizagem no trabalho.

Experiência: Departamento de Formação — Novo Papel

Objectivos: Criar sistemas de produção de pequenas quantidades.

Técnica, Instrumento: Equipas multidisciplinares, engenheiros perto do trabalho.

Função: Maior autonomia para trabalhadores qualificados.

Formação: Formação realizada no local de trabalho.

Resultados: Aprendizagem no trabalho.

Experiência: Grupo de Trabalho Autogerido

Objectivos: Programa de melhoria da produção e dos prazos de entrega.

Técnica, Instrumento: Organização de trabalho autogerido.

Função: Participar na monitoria do controlo de qualidade.

Formação: Programa de formação especial, multifacetada.

Resultados: Aptidão para planificar e implementar o trabalho, organizar a aprendizagem no trabalho.

Experiência: Círculos de Planificação Comum

Objectivos: Elaborar programas de formação.

Técnica, Instrumento: Planificação de métodos de aprendizagem; círculos comuns de planificação.

Função: Usar/aplicar as tarefas e a experiência dos trabalhadores.

Formação: Fórum para o desenvolvimento de ideias inovadoras.

Resultados: Documentação sistemática.

Experiência: Os Multiplicadores

Objectivos: Intermediários entre a aprendizagem individual e o estímulo inovador no local de trabalho.

Técnica, Instrumento: Círculos de planificação.

Função: Promover aprendizagem sistemática do trabalhador individual; inovação a partir de baixo.

Formação: Investir em N. T.; alterar a organização e processo de trabalho.

Resultados: Agir como formador/instrutor.

zação da empresa, começam a surgir os “Centros de Serviço Total”, com equipas a trabalhar nas e com as PME, com vista a criar centros de trabalho-aprendizagem e potenciar o envolvimento dos trabalhadores no projecto de empresa⁽⁷⁾.

ENVOLVER: PELO RECONHECIMENTO, PELA RECOMPENSA, PELA REALIZAÇÃO E PELA RESPONSABILIZAÇÃO

Para desenvolver uma cultura de qualidade assente no envolvimento dos trabalhadores impõe-se uma intervenção organizacional que valorize os pontos fortes e contorne os pontos fracos da cultura portuguesa: “favorecimento dos movimentos adaptativos e do espírito inventivo”; “transversalização das estruturas através da implementação de ‘grupos de expressão’”, “grupos de progresso”, “círculos de qualidade”; “desenvolvimento de hábitos de poupança e de horror ao desperdício de recursos”; e “favorecimento da emergência de uma cultura de utopia, da entidade colectiva, do espírito de missão” (AL,14).

Porém, este processo de libertação da força de trabalho requer o desenvolvimento de um **processo de aprendizagem permanente**, em que o **envolvimento** dos trabalhadores no projecto da empresa se pode balizar em quatro etapas convergentes e simultâneas: o **reconhecimento, a recompensa, a realização e a responsabilização**.

• O reconhecimento é feito, no dia a dia:

- na maneira muito própria de manifestar um sinal de aprovação, de felicitação;
- no modo activo, público e permanente de afixar a admiração;
- sendo fortemente orientado para o cliente e incluindo a anúncio dos resultados;
- visando a equipa, o pequeno grupo.

Como o que está em jogo é o aumento do nível de capacidade comunicativa na empresa, importa examinar regularmente o processo de comunicação — as barreiras existentes, a eficácia das reuniões, a qualidade da informação, os conflitos, sempre dentro do

pré-requisito principal para o sucesso do projecto TQM: o envolvimento e atribuição de poder às pessoas da empresa e a informação atempada, aberta e precisa, permanentemente reforçada, para actuarem como a consciência da própria empresa.

As dificuldades de comunicação residem frequentemente em áreas como objectivos e padrões de desempenho, em sistemas de comunicação e cultura, o que obriga a reequacionar as capacidades de comunicação das pessoas e os média disponíveis.

- **A recompensa.** Para além da política salarial, aumentos por mérito, incentivos financeiros e benefícios fiscais, ganhou relevo, recentemente, o princípio de atribuir a remuneração segundo as competências e o valor produzido.
- **A realização** passa pela **aprendizagem global** de toda a empresa, pela **valorização pessoal/ profissional** nos cursos de formação, nos painéis de inscrição em formação mútua.
- **A responsabilização** pode concretizar-se:
 - no clima social de franqueza e de responsabilidade;
 - na orientação para o trabalho de equipa, e para técnicas de resolução de problemas;
 - no incentivar de tomadas de decisão que põem em jogo o conjunto da empresa.

Este **desafio permanente** a envolver todos no **projecto da empresa** significa reestruturação profunda e gradual a todos os níveis, com consequências directas no crescimento da empresa apostada em olhar os clientes de modo particular, com necessidades peculiares, opiniões próprias e distintas de todas as outras, e em orientar as actividades para a satisfação das suas aspirações e das aspirações de todos aqueles que estão inseridos na empresa. ●

LEITURAS RECOMENDADAS

- SCHOMBERGER, R.** (1992), *Tous Clients*, Dunod, Paris. (Para as notas 1, 2 e 3 ver as pp. 24, 47, e 85, respectivamente, e para a nota 4 ver as pp. 121 e 247.)
- STAHL, NYHAN E D'ALOJA**, *Organização Qualificante* Eurotecnecnet, Comissão da Comunidade Europeia (Para a nota 5 ver a pág. 67 a 75 e para a nota 6 a pág. 85.)
- LOPES, A. e FIDALGO, A.**, «Neotaylorismo versus Cultura de Qualidade» (Artigo não publicado, Junho de 1996.)

NOVOS APOIOS PARA AS PME PORTUGUESAS

As pequenas e médias empresas (PME) portuguesas poderão, a partir de agora, recorrer a um novo programa comunitário de apoio à sua modernização. Serão abrangidas por esta iniciativa as empresas com menos de 50 trabalhadores, dos sectores da indústria, comércio, serviços e do turismo. Dotado com um orçamento de 25 milhões de contos, o programa, da responsabilidade do Ministério do Equipamento, do Planeamento e da Administração do Território, pretende apoiar e desenvolver a competitividade das PME, privilegiando os investimentos de natureza estratégica e de inovação tecnológica. A gestão das candidaturas é assegurada pelo Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas, pelo Fundo de Turismo e pela Agência de Inovação.

GASOLINA COM CHUMBO VAI ACABAR

A União Europeia (UE) aceitou o pedido de Portugal para a derrogação, por cinco anos, da eliminação da gasolina com chumbo do mercado nacional. A UE pretende reduzir drasticamente, até ao ano 2000, emissões poluentes como as de óxido de azoto, monóxido de carbono, hidrocarbonetos, dióxido de enxofre ou chumbo. A Espanha e a Grécia solicitaram igualmente a derrogação por cinco anos da directiva.

40 MILHÕES DE CONTOS PARA O ALQUEVA

A Comissão Europeia concedeu cerca de 40 milhões de contos ao Programa Específico de Desenvolvimento Integrado da Zona do Alqueva. Para além da construção da barragem, o financiamento comunitário destina-se, também, à realização de infra-estruturas de base para o equipamento da zona, dinamização do tecido económico, formação profissional e modernização do sector agrícola, prevendo-se ainda a criação de 20 mil postos de trabalho. A Comissão poderá ainda desbloquear uma verba de 16 milhões de contos para financiar a parte hidroeléctrica da barragem, mas essa decisão só será tomada no final do próximo ano.

AMPLIAÇÃO DO AEROPORTO DO FUNCHAL

A comissão europeia responsável pela política regional, Monika Wulf-Mathies, confirmou recentemente a atribuição de 32 milhões de contos para a ampliação do Aeroporto de Santa Catarina, no Funchal. A pista irá ser aumentada para 2781 metros e a aerogare sofrerá importantes obras de remodelação.

ORÇAMENTO PARA 1998 EM PREPARAÇÃO

Os fundos estruturais destinados a Portugal, em conjunto com o Fundo de Coesão, não serão abrangidos pelas medidas de austeridade impostas pela União Europeia ao orçamento comunitário para o próximo ano. De facto, apenas os fundos destinados às regiões mais desfavorecidas (nas quais se inclui, até 1999, a totalidade do território português) e o Fundo de Coesão crescerão em 1998 ao ritmo (inicialmente) previsto. Todas as outras rubricas orçamentais poderão ver o seu crescimento limitado a menos de um por cento face aos valores deste ano.

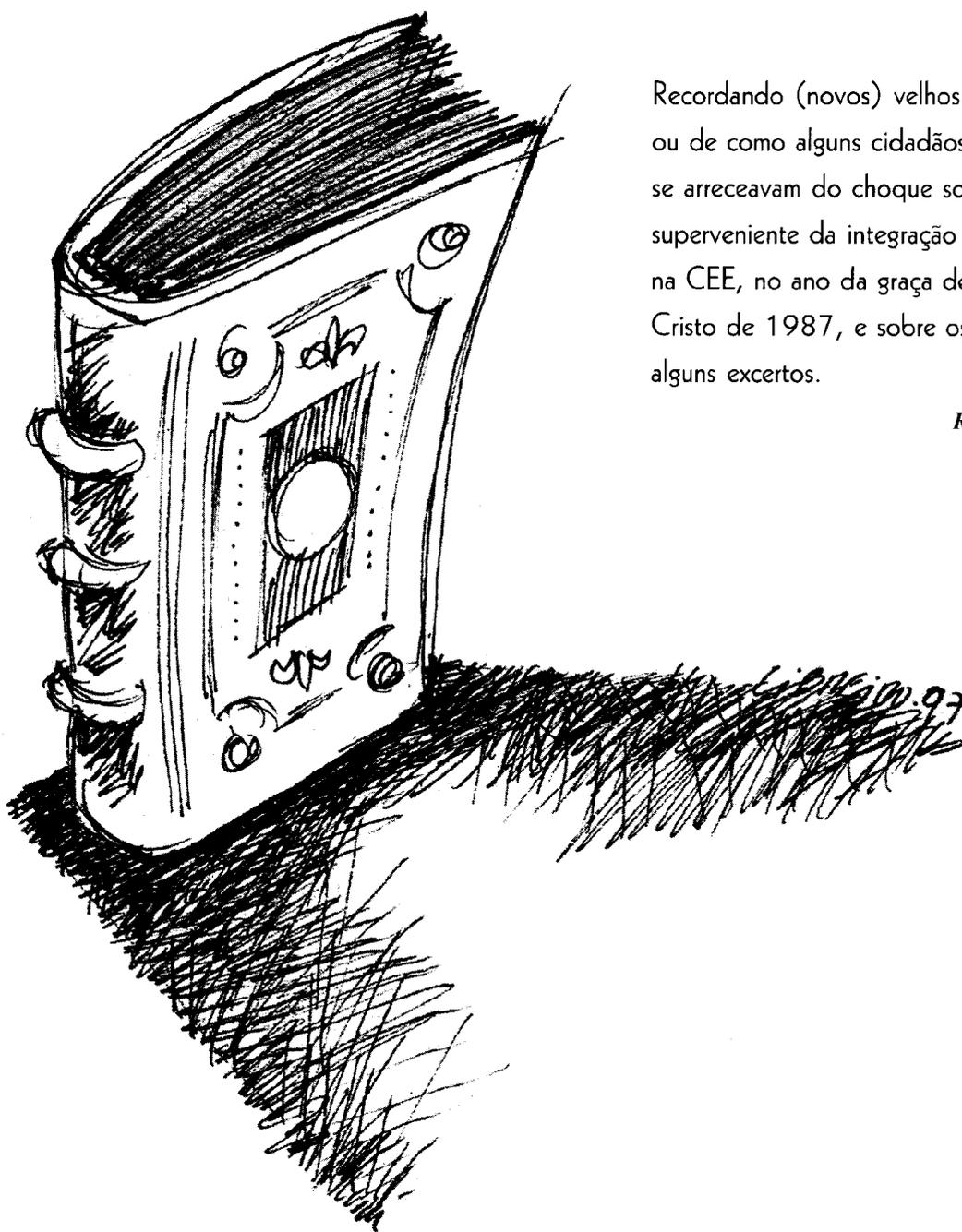
QUADRO COMUNITÁRIO DE APOIO EM BALANÇO

O Quadro Comunitário de Apoio proporcionou a criação de 110 mil postos de trabalho entre 1994 e 1996, de acordo com o Ministério do Equipamento, do Planeamento e da Administração do Território, um volume de emprego total da ordem dos 2,6 por cento. Por outro lado, a despesa financeira dos fundos comunitários possibilitou uma dilatação do Produto Interno Bruto em 2,7 por cento nos três anos em análise, representando cerca de 10 por cento do total do investimento.

NUNO DE OLIVEIRA PINTO

Docente Universitário, Gestor e Consultor de Empresas

SOCIOLOGIA INDUSTRIAL DAS



Recordando (novos) velhos tempos ou de como alguns cidadãos deste País muito se arreavam do choque sociocultural superveniente da integração de Portugal na CEE, no ano da graça de N. Sr. Jesus Cristo de 1987, e sobre os quais se deixam alguns excertos.

Real Mesa Censória...

ORGANIZAÇÕES E DO TRABALHO

ELVIRA PEREIRA e FERNANDO CASQUEIRA

Socióloga, Téc. Sup. Principal da Inspeção de Finanças;

Antropólogo, Docente Universitário

Um dos muitos problemas clássicos que, num passado próximo (e ainda actualmente), os Portugueses discutiam, dizia respeito às características das empresas e organizações nacionais, suas insuficiências e omissões. Sempre os Portugueses, a esse propósito, assumiam uma posição crítica, e, não raro, as soluções surgiam claras e óbvias, só causando estranheza como é que outros, nomeadamente os decisores, não as aplicavam. Do mesmo modo, os diversos profissionais e cultores de áreas disciplinares específicas — os sociólogos, os psicólogos e os investigadores sociais em geral —, fazendo fé nos seus saberes em ordem ao fornecimento de contributos decisivos para a ultrapassagem dos problemas organizacionais, contam-se no número dos que lamentam profundamente os fracos esforços de aplicação das suas propostas por parte dos centros de decisão.

Num congresso de cientistas sociais a que assistimos há já alguns anos, era opinião unânime, entre estes, de que uma característica acentuada das organizações portuguesas é viverem para o dia a dia, tapando buracos, sem estratégias, sem esforços de previsão. A formação de recursos humanos era, igualmente, duramente criticada (ausência de profissionais qualificados, nomeadamente de nível intermédio, desperdício de recursos, inadequação e desajustamento da oferta, ausência de controlos e avaliação, existência de fraudes, ausência de consciência da necessidade de formação, etc.).

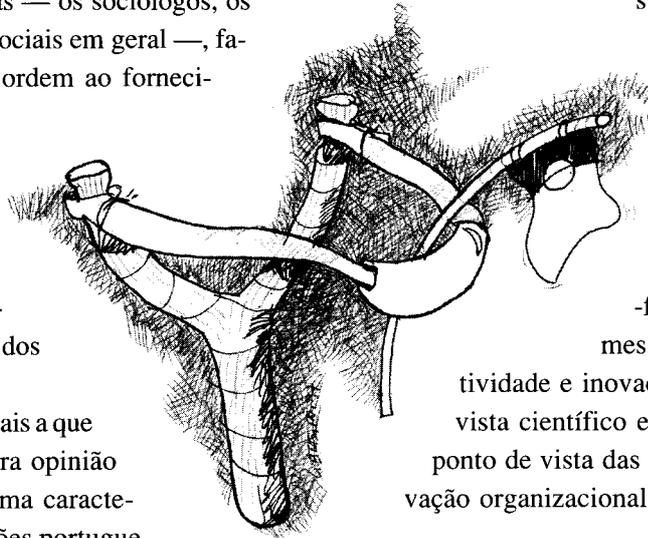
Por outro lado, as universidades mantinham uma atitude arrogante e distanciada face às necessidades do País, em perfeito contraste com as entidades congêneres dos nossos parceiros europeus.

Nessa época, e como consequência, o diagnóstico delineado pelos sociólogos, em termos gerais, era o seguinte:

- Portugal era um país suborganizado e submotivado, que se permitia desperdiçar o que outros mais ricos não faziam:

— Os escassos recursos humanos, com o seu saber e o seu saber-fazer, com as suas enormes potencialidades em criatividade e inovação, quer sob o ponto de vista científico e tecnológico, quer sob o

ponto de vista das suas capacidades de inovação organizacional e societal.



- Qualquer modelo de desenvolvimento económico, qualquer modelo de organização societal, exigia a intervenção daquela sociologia específica, designada, doravante, de Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho.
- A nossa presença na Comunidade Económica Europeia implicava o acelerar de intervenções no âmbito da Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho, não só porque o choque sociocultural se pre-

via intenso, como também corríamos o risco de importação de práticas advindas, justamente, dos nossos parceiros, que já reconheciam, inequivocamente, a importância e a necessidade de tais intervenções, correndo-se o risco de os nossos decisores se tornarem clientes de profissionais de outros países, nomeadamente em formação e consultoria. Em 1997, estas afirmações, de resto, revelaram-se proféticas. Aten-te-se, só a título de exemplo, no *Relatório Porter*.

- Na Europa, novas abordagens sobre as organizações e sobre o significado do trabalho, bem como mudanças culturais entre gestores e empresários, estavam conduzindo a uma maior diversidade de experiências e mudanças planeadas bem sucedidas.

Em Portugal, a difusão destas novas concepções e atitudes ia-se verificando gradualmente, não obstante as resistências e desconfianças, quer no conjunto organizacional do sistema político, quer no conjunto dos quadros e técnicos menos jovens e menos preparados das organizações. Um dos factores de mudança de mentalidades e atitudes então apontado consistia nos efeitos positivos da integração ainda recente de elementos curriculares de sociologia e psicologia em licenciaturas de gestão, engenharia, arquitectura e ciências da natureza. Pareceu, na altura, um processo que pesou decisivamente na abertura e integração de perspectivas mais amplas sobre empresas e organizações, mudança e desenvolvimento organizacional, etc.

Um dos aspectos que a Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho vem demonstrando é que as mudanças culturais vão de par não só com uma maior escolaridade, mas também têm levado a uma rejeição acrescida de postos de trabalho “idiotas”, geradores de acréscimos de absentismo, rotação de pessoal, baixa qualidade de produtos e oferta de serviços.

Um outro aspecto realça a convergência de dois objectivos: **maior produtividade e melhor qualidade de vida no trabalho e na organização.**

O papel desempenhado e, sobretudo, a desempenhar por cientistas sociais intervenientes nas organizações, liga-se directamente não só àquelas dinâmicas, como, de um modo mais geral, à própria sobrevivência das organizações nas próximas décadas. De resto, 1997 confirma estas asserções, sendo hoje uma realidade inofismável, embora Portugal precise de se empenhar ainda mais.

O nosso País tem conhecido, com efeito, um processo de mudança sociocultural acelerada nos últimos 20 anos. Todavia, não se tem conseguido resolver bem um conjunto de problemas ligados ao facto de que as

nossas organizações são orientadas para se dinamizarem num meio estável, previsível, controlado, no quadro de uma racionalidade estrita. Em suma, pouco estímulo para uma resposta adaptativa à mudança, e conceitos como, por exemplo, o de atitude proactiva, eram, e talvez ainda sejam, considerados algo de bizarro e de pouca credibilidade.

Nos tempos que correm convivemos quotidianamente com a aceleração da mudança no meio organizacional (mercado, sistema monetário, novos produtos e tecnologias, novos valores e novas competências, etc.). Convivemos, igualmente, com alguns custos supervenientes das exigências de uma maior capacidade de inovação tecnológica e organizacional, mas, no cômputo geral, atrever-nos-íamos a dizer que tal convivência não foi só pacífica como também benéfica. Podemos mesmo dizer que,

entre nós também, cada vez mais vai havendo menos “trabalho idiota”, por via de acréscimos nos binómios formação — informação e automação — informatização, não se esperando, felizmente, que se venham a concretizar, de todo, os receios que há alguns anos os especialistas manifestavam, e que eram explicitados por António Brandão Moniz, do seguinte modo: conhecendo-se um pouco a situação de como são (ou não são) geridos os recursos em Portugal, bem como a resistência que têm de enfrentar os relativamente poucos gestores e técnicos esclarecidos, sabendo da pouca im-



portância que é atribuída pela nossa classe política a este tipo de problemas, tendo em vista o pouco que é investido em ensino e investigação..., fica-se realmente receoso pelo futuro próximo deste País.

Esta visão pessimista, de há uns anos atrás, dos sociólogos portugueses, e na qual vinha implícito um lamento sobre o desaproveitamento das suas competências profissionais, era expressa numa época em que se assinalava o sucesso e influência prática das investigações ligadas à experiência-piloto inserida no Projecto da Democracia Industrial nos países nórdicos (Noruega e Suécia). No Norte da Europa existiu, desde cedo, uma tomada de consciência nos meios governamentais, sindicais e empresariais, de que os modelos de organização do trabalho e o controlo autoritário não correspondiam aos valores e aspirações das pessoas, existindo, por outro lado, um hiato entre democratização política e organização monolítica das empresas.

Desde o início dos anos 60 que foi criada uma Comissão Nacional composta por elementos do governo, dos sindicatos, do patronato e de investigadores sociais no seio da qual se pretendiam definir linhas de investigação e formas de intervenção num conjunto previamente escolhido de empresas, que iam ser alvo de experimentação social da democratização no trabalho. Tal intervenção não se satisfazia na proposta de projectos de transformação, feitos por especialistas, prontos a aplicar pelas empresas, mas sim na procura de soluções concretas em cada empresa, segundo os princípios estabelecidos pela Comissão Nacional.

Todos os níveis hierárquicos se encontraram envolvidos nessas experimentações, empenhando-se participativamente na concepção e aplicação de novas soluções. Existia uma espécie de concertação social à moda nórdica entre sindicatos, empregadores e governo, convergindo em projectos visando a mudança organizacional, tendo nascido sobretudo de uma tomada de consciência das contradições fundamentais da sociedade industrial e da vontade comum de realizar mudanças essenciais.

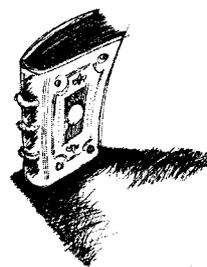
Neste âmbito, parecia pertinente então, como ainda hoje, e reportando-nos a Portugal, colocar as seguintes questões:

— Haverá condições para a realização de investigação e implementação de novas formas organizacionais no trabalho?

- A relação entre os parceiros sociais vem sendo caracterizada pelo estabelecimento de uma plataforma comum e actuante de concertação social ou prevalecem interesses conflituais e a não cooperação?
- Haverá predominância ou assistir-se-á a um processo de dissipação de uma filosofia e prática organizacional inspirada em valores ligados ao modelo clássico de organização?
- Haverá já, ou ainda não, um projecto de mudança definido em comum, nos seus aspectos essenciais, pelas diversas partes (governo, empregadores e sindicatos)?

Seja como for, estas e outras questões deixam prever a necessidade de, a prazo, se implementarem práticas de investigação — acção no âmbito da Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho. Tanto mais que no contexto actual de crise e de mudança impõe-se a procura de alternativas adequadas às exigências postas pela mudança tecnológica acelerada, pelo mercado, pela força de trabalho cada vez mais escolarizada, pela presença de novas necessidades e valores.

A confrontação actual com tais factos vem desmentir os receios dos cientistas sociais face a um apagamento relativo do seu papel, e, de todo, não se confirma a visão pessimista que então tinham sobre o futuro do País.



●
NOTA

Este texto foi inspirado na publicação da APSIOT intitulada *Problemas de Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho em Portugal*, editada em 1987 por Ilona Kovacs e António Brandão Moniz.

ESTÁGIOS PROFISSIONAIS PARA JOVENS NAS EMPRESAS

Promover a inserção profissional dos jovens e facilitar o recrutamento e a integração de quadros nas empresas, estes os dois grandes objectivos do Programa Estágios Profissionais, que está a começar a ser implementado pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP). Empenhado em apoiar as empresas da região no reforço qualitativo dos seus quadros técnicos, o NERSANT assume-se como entidade organizadora destes estágios profissionais na região, competindo-lhe dinamizar ofertas de estágios, apoiar a entidade beneficiária na instrução do processo de candidatura, designadamente na definição do plano de estágio e do perfil de competências desejável para o estagiário. Os estágios destinam-se a jovens com idades entre os 16 e os 30 anos, habilitados com qualificação de nível superior (bacharelato ou licenciatura), ou intermédio (12º ano) ou ainda com a escolaridade obrigatória, que se encontrem à procura do primeiro emprego ou estejam em situação de desempregados à procura de novo emprego mas entretanto tenham adquirido qualificação média ou superior e não tenham tido ocupação profissional nessa área por período superior a um ano. Os estágios têm a duração de nove meses, podendo alargar-se a doze meses caso contemplem um período de estágio no estrangeiro com duração até três meses. Será concedida prioridade de aprovação às entidades que apresentem melhores condições de empregabilidade após os estágios ou às entidades que tenham demonstrado maior grau de empregabilidade dos ex-formandos a estagiários noutras acções de formação ou estágios. Será concedida mensalmente uma bolsa de valor igual a duas vezes o salário mínimo nacional (113 400\$00) aos estagiários com qualificação de nível superior, uma bolsa de valor igual a uma vez e meia o salário mínimo (85 050\$00) para os estagiários com qualificação intermédia, e uma bolsa no valor do salário mínimo para os estagiários com a escolaridade obrigatória.

O IEFP comparticipa, na generalidade das empresas, com 60 por cento do valor da bolsa no primeiro trimestre do estágio, com 50 por cento no segundo trimestre e 40 por cento no terceiro trimestre. Estas bolsas podem aumentar 10 por cento se os postos de trabalho forem ocupados por mulheres que procurem inserção nas áreas profissionais inovadoras ou nas quais se encontrem sub-representadas. **As empresas interessadas em obter mais informações deverão contactar o Gabinete de Apoio Técnico às Empresas do NERSANT.**

In NOTIPRESS

CARTA SOCIAL EUROPEIA

A Carta Social Europeia faz parte, conjuntamente com a Convenção Europeia dos Direitos do Homem, do núcleo fundamental de instrumentos jurídicos com base nos quais se desenvolve a acção do Conselho da Europa no domínio da protecção dos Direitos do Homem. Ratificada por vinte Estados, dentro dos quais se incluem todos os Estados membros da União Europeia e do Espaço Económico Europeu, a que se juntam Chipre, Malta e Turquia, a Carta constitui **um verdadeiro pilar de uma cidadania social europeia**, que se irá alargando à medida que a ela forem aderindo os países da Europa Central e do Leste, membros do Conselho da Europa. A este propósito, de salientar que a União Europeia, no recente Tratado de Amesterdão, veio reafirmar "o seu apego aos direitos sociais fundamentais, tal como se encontram definidos na Carta Social Europeia". A Carta garante o gozo, sem discriminação, de **19 direitos sociais fundamentais**:

- ao trabalho; a condições de trabalho justas; à higiene e segurança no trabalho; a uma remuneração justa; de constituição e filiação em sindicatos; de negociação colectiva; das crianças e dos adolescentes à protecção; das trabalhadoras à protecção; à orientação profissional; à formação profissional; à protecção da saúde; à segurança social; à assistência social e médica; a beneficiar

de serviços sociais; das pessoas física e mentalmente diminuídas à formação profissional e à readaptação profissional e social; da família a uma protecção social, jurídica e económica; da mãe e da criança a uma protecção social e económica; ao exercício de uma actividade lucrativa sobre o território das outras Partes Contratantes; dos trabalhadores migrantes e das suas famílias à protecção e à assistência.

O primeiro protocolo adicional à Carta juntou aos direitos referidos, 4 novos direitos:

- direito à igualdade de oportunidades e de tratamento sem discriminação com base no sexo; direito dos trabalhadores à informação e à consulta; direito dos trabalhadores a participarem na determinação e melhoria das condições e ambiente de trabalho; direito de pessoas idosas à protecção.

A Carta Social Europeia foi recentemente objecto de uma revisão que a procurou adaptar à evolução entretanto ocorrida no domínio dos direitos sociais. Entre os principais direitos consagrados pela nova Carta, destacam-se:

- direito à protecção no despedimento; direito à protecção contra o assédio sexual no trabalho; direito dos trabalhadores com responsabilidades familiares à igualdade de oportunidades e tratamento; direito a uma habitação decente;

e, pela primeira vez reconhecido num instrumento de direito internacional

- **direito à protecção contra a pobreza e a exclusão social.**

Durante o presente ano, e já em 1996, através do Ministério para a Qualificação e o Emprego, Portugal tem vindo a presidir ao Comité Governamental da Carta Social Europeia, um dos órgãos de controlo do respeito dos compromissos assumidos com a sua ratificação.

In *MQE Informação*

CERTIFICAÇÃO DA APTIDÃO DE FORMADOR

No âmbito do Sistema Nacional de Certificação Profissional e de acordo com a legislação em vigor, em particular os Decretos Regulamentares n.º 66/94, de 18 de Novembro, e n.º 26/97, de 18 de Junho, o Certificado de Aptidão de Formador passa a ser exigido, para o exercício da respectiva actividade, a partir de **1 de Janeiro de 1998**.

Ao Instituto do Emprego e Formação

Profissional, como serviço público executor das políticas de formação profissional, compete proceder à certificação dos formadores.

Estão em condições de serem certificados os candidatos que comprovem ter frequentado, com aproveitamento, curso de formação pedagógica, com uma duração mínima de 60 horas, que contemple conteúdos programáticos considerados adequados pelo IEFP, enquanto entidade certificadora.

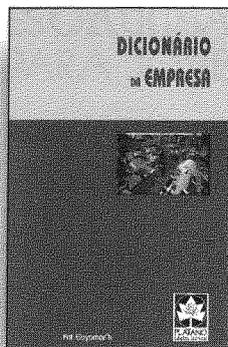
(Prazo de validade do certificado — 5 anos.)

São também passíveis de certificação os formadores que, não tendo formação pedagógica, comprovem que exerceram a actividade de formador durante, pelo menos, 180 horas, no período compreendido entre Janeiro de 1990 e de 1 de Janeiro de 1998.

(Prazo de validade do certificado — 2 anos.)

Os formadores que obtiverem o Certificado de Aptidão de Formador podem, se explicitamente o solicitarem, vir a integrar uma Bolsa Nacional de Formadores. Esta bolsa organiza-se por regiões e por sectores de actividade/áreas de formação e estará disponível para as entidades gestoras, formadoras e beneficiárias de formação, o que permitirá assegurar uma maior transparência no mercado da formação.

Para obter mais informações e proceder à sua candidatura, dirija-se a qualquer um dos Centros de Emprego ou Centros de Formação Profissional do IEFP, ou directamente ao Departamento de Certificação, na Rua de Xabregas, 52-2º, 1900 LISBOA.



DICIONÁRIO DA EMPRESA

O *Dicionário da Empresa* é uma obra do conhecido jornalista económico e financeiro Pol Guyomarc'h, cuja edição original (Hatier, Paris) foi adaptada à realidade portuguesa do mundo dos negócios. O *Dicionário* é constituído por um conjunto significativo de noções e de termos que fazem parte da vida da empresa moderna. O desenvolvimento dado a alguns dos capítulos, que vão desde a fiscalidade às relações laborais, e da contabilidade à análise das formas jurídicas da empresa, entre muitos outros, vai permitir ao leitor atento obter uma importante informação em domínios relevantes no contexto social e económico.

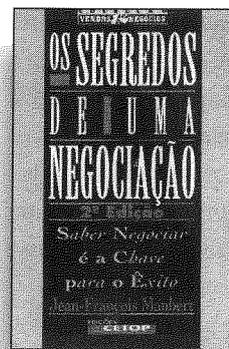
Ficha Técnica

Título: *Dicionário da Empresa*

Autor: Pol Guyomarc'h

Editora: Plátano Edições Técnicas

À venda nas Livrarias



OS SEGREDOS DE UMA NEGOCIAÇÃO

Não se improvisa uma negociação. É preciso definir estratégias, ser criativo e conhecer as técnicas de negociação, zelar pela preparação do frente-a-frente, pensar nos primeiros instantes da conversa, utilizar todos os recursos da argumentação, dominar o diálogo, formular as ofertas no bom momento para fechar o negócio e saber vencer as situações difíceis. Todas as técnicas que também são astúcias da tarefa e que constituem o saber proceder do negociador são desenvolvidas nesta obra escrita por um profissional e destinada a todas as pessoas envolvidas em grandes ou pequenos processos de negociação. Como comunicar? Quais as motivações? Cooperação ou confronto? Qual é o jogo dos poderes? E as garantias para o acordo? Estas e outras reflexões serão encontradas nesta obra única no seu género.

Ficha Técnica

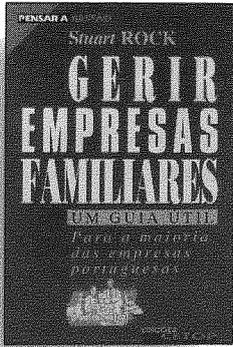
Título: *Os Segredos de Uma Negociação*

Autor: Jean-Francois Maubert

Editora: Edições CETOP

Colecção: Vendas & Negócios

À venda nas Livrarias



GERIR EMPRESAS FAMILIARES

Esta obra fornece indicações preciosas para o sucesso de empresas familiares de qualquer tipo ou dimensão, dando uma visão inovadora, moderna e fresca sobre a estratégia e tática a utilizar nos processos de gestão muito específicos de uma empresa familiar.

Este livro orienta em aspectos tão importantes e vitais como:

- Fazer crescer os negócios familiares
- Decidir se o negócio deve permanecer no âmbito familiar ou abrir o seu capital a terceiros
- Treinar as novas gerações
- Gerir adequadamente o processo de sucessão
- Usar recursos externos de modo adequado
- Integrar elementos que não pertencem à família dos quadros superiores

Ficha Técnica

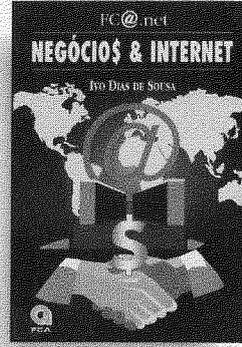
Título: *Gerir Empresas Familiares*

Autor: Stuart Rock

Editora: Edições CETOP

Colecção: Pensar a Gestão

À venda nas Livrarias



NEGÓCIOS & INTERNET

Negócios & Internet é um livro que aborda o tema da influência da Internet no mundo dos negócios. Esta obra pretende responder ou lançar pistas para as seguintes questões:

- Porquê a sua utilização nas empresas?
- Quais os constrangimentos à sua utilização?
- Quais os benefícios e implicações do seu uso?
- Quais as perspectivas futuras?

Este livro está dividido entre sete capítulos fundamentais (introdução, breve visão da Internet, utilidade e benefícios da Internet, implicações da Internet, factores de constrangimento, implantação da presença da Internet, casos de empresas), dando ênfase às questões socioeconómicas à volta da utilização da Internet no mundo dos negócios.

Ficha Técnica

Título: *Negócios & Internet*

Autor: Ivo Dias de Sousa

Editora: Lidel

Colecção: FCA

À venda nas Livrarias

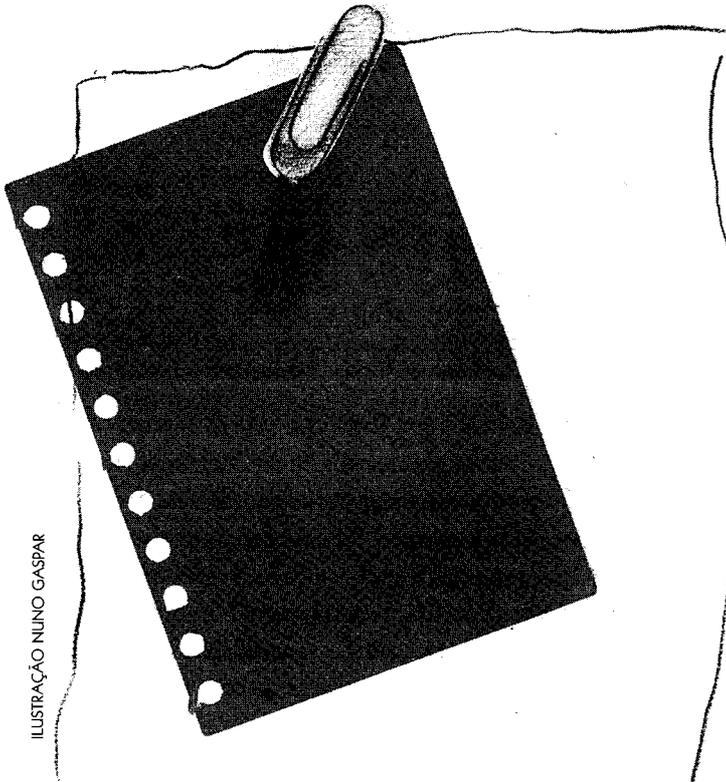


ILUSTRAÇÃO NUNO GASPAR

DIÁRIO DA REPÚBLICA NA INTERNET

A Imprensa Nacional-Casa da Moeda, EP (INCM) desenvolveu o *Diário da República Electrónico* que está disponível na Internet, desde 11 de Julho, permitindo a consulta dos sumários, do texto e imagem integral da legislação publicada na primeira série.

É também possível efectuar a consulta dos concursos públicos, que são publicados na terceira série do *Diário da República*.

Numa primeira fase, será disponibilizada a legislação desde 1993, mas até ao final do ano será possível aceder integralmente às 250 mil páginas do *Diário da República* publicadas desde 1974.

A INCM tem ainda como objectivo disponibilizar toda a legislação publicada desde 1910, no então *Diário do Governo*, cuja designação se manteve até Abril de 1976.

A consulta do *Diário da República* na Internet foi de acesso gratuito até Setembro, data após a qual só será possível através de assinatura por um preço acessível e sem limite de tempo de pesquisa. O acesso livre vai manter-se na consulta dos sumários das seis últimas edições do jornal oficial.

A INCM vai ainda lançar, anual ou semestralmente, um CD-ROM com toda a legislação publicada na primeira série do *Diário da República*.

O CD-ROM inicial, com a legislação do primeiro semestre de 1997, foi colocado no mercado em Setembro, enquanto que no início do próximo ano será lançado o relativo ao segundo semestre. Em 1998 serão disponibilizados todos os CD-ROM anuais desde 1974.

Trata-se de uma biblioteca electrónica da legislação portuguesa de enorme valor, especialmente para instituições, advogados, juristas, centros de documentação e informação, jornalistas e todos os profissionais que utilizam a legislação de forma intensiva, a qual, em papel, ocuparia um espaço impraticável para a maioria deles.

GRANDE AUTONOMIA DO CLIENTE E RAPIDEZ DE PESQUISA

Este produto reveste-se de características inovadoras, designadamente no domínio das possibilidades de utilização pelos clientes. Com efeito, foram desenvolvidas ferramentas de pesquisa que permitem grande autonomia aos utilizadores, proporcionando-lhes a realização de consultas à medida das suas necessidades. O *Diário da República Electrónico* é, assim, uma publicação que não se baseia apenas nas novas tecnologias de informação, como as utiliza na perspectiva do que se tem designado por “fazer o fato à medida do cliente”.

Tal como no jornal editado em papel, o leitor do *Diário da República Electrónico* vai poder passar os olhos pelos sumários e pelas várias páginas do jornal oficial, sem qualquer fim específico, e pode “recortar” — neste caso imprimir — algo que decida seleccionar.

Mas este é apenas o nível de utilização mais básico do *Diário da República Electrónico*, que oferece outras potencialidades. Num ecrã com um menu, no qual estão especificados vários campos, o cliente pode interrogar o sistema e obter dele respostas tão concretas quanto o tipo de pergunta que fizer.

Esta forma de pesquisa vai facilitar e tornar muito mais rápida a consulta de legislação, mas outra virtude não menos importante é que, com a mesma facilidade, o cliente pode ter acesso a tudo o que quer saber sobre um determinado assunto. Dentro de um diploma, o cliente pode partir em busca de legislação relacionada, utilizando o mesmo tipo de interrogação ao sistema em texto livre, tendo sempre em aberto a possibilidade de imprimir a informação no formato de texto ou como imagem das páginas do *Diário da República* em papel.

QUIOSQUES MULTIMÉDIA

Este projecto vai mais longe ao criar um sistema de acesso de maior potência — mais rápido do que pela via da Internet, em que é preciso considerar os tempos de acesso — através da criação de uma rede de postos com terminais multimédia, conhecidos por “quiosques”, nas lojas INCM e noutros locais a definir.

O projecto baseia-se num sistema fornecido pela EFACEC Sistemas de Electrónica, seleccionada por concursos e ao qual se apresentaram mais de 20 empresas de informática.

Na sua base estão servidores COMPAQ da série 5000 e uma base de dados de texto livre da Dataware.

Sublinhando a importância desta inovação, o bastonário da Ordem dos Advogados, Júlio de Castro Caldas, afirmou ao jornal da INCM que “as diversas bases de dados jurídicas existentes no mercado são em regra dispendiosas, de conteúdo limitado, de actualização lenta, só incluem actos normativos e não apresentam o texto integral das normas”.

Júlio de Castro Caldas reconhece que a pesquisa através do *Diário da República Electrónico* vai “permitir associar, de forma simples e rápida, assuntos, entidades, actos e datas”.

“Hoje há cerca de 16 000 advogados inscritos na Ordem e o número de advogados com correio electrónico e acesso à Internet tem vindo a aumentar — sublinha Júlio de Castro Caldas.

A IMPRENSA NACIONAL — CASA DA MOEDA, EP (INCM)

A INCM foi criada há 25 anos pela fusão da Imprensa Nacional, descendente da Impressão Régia fundada em 1768 pelo Marquês de Pombal, com a Casa da Moeda, cujos primórdios remontam a 1140.

Compete à INCM a edição do *Diário da República*, a produção de moeda corrente e comemorativa, notas, selos e valores postais, dísticos e outros meios fiscais, o ensaio e marcação de metais preciosos através das suas Contrastarias, a fiscalização do comércio e da indústria de ourivesaria e relojoaria, edição de livros, impressos oficiais e cartões de crédito, entre outros produtos.

Recentemente, entrou em funcionamento na INCM a primeira fábrica de hologramas da Península Ibérica — existem apenas dez em toda a Europa — dotada de tecnologia inovadora para certificação holográfica, necessária à produção de diversos tipos de valores e produtos de alta segurança.

Endereço do Diário da República Electrónico:

<http://www.incm.pt>

Para mais informações, contactar:

Manuel Gonçalves de Jesus
Tel.: (01) 316 18 15 / 6 / 7

Gestão Participativa

CRISTINA PESCE

Master em tecnologia da educação

Muito se tem falado, ultimamente, em renovação das instituições empresariais como condição essencial ao desenvolvimento.

Esta renovação pode ser um factor essencial para se evitar a deterioração estrutural das empresas.

"Precisamos resgatar a coragem de permitir que as pessoas participem."

João Roberto Gretz

A gestão centralizada revela uma organização arcaica, infantil e insegura, onde um restrito número de pessoas toma conta de tudo.

Ora, a gestão hoje é muito complexa e torna-se difícil para uma só pessoa desempenhá-la.

As empresas deveriam pensar seriamente num processo de descentralização da decisão, onde o exercício da democracia no trabalho, a institucionalização de práticas participativas e os esforços criativos em equipa se fazem presentes. Na moderna gestão, a descentralização do comando, com a participação dos empregados nas decisões e soluções dos problemas, é necessária. Trata-se da tão falada **Gestão Participativa**, que vem sendo adoptada pelos países do chamado 1.º Mundo, como os Estados Unidos e o Japão.

Participação exige adesão e esforço pessoal e só quem participa colabora efectivamente.

Para participar é preciso estar informado; daí podermos estabelecer uma trilogia da eficácia: informação, participação, colaboração.

A **gestão participativa** pressupõe:

1. ser intérprete da cultura empresarial (isto é, da filosofia, políticas, acção);

2. ser orientadora de pessoas, isto é, traduzir a cultura a nível dos empregados;

3. ser agente de mudanças (avaliar tendências, criar condições, motivar e contribuir para a plena realização organizacional).

Implantar a **Gestão Participativa** não é tarefa fácil e depende de factores como a cultura, a dimensão e as características da empresa. Contudo, não é impossível.

Através de técnicas como responsabilização, trabalho em equipa, avaliação por objectivos, desenvolvimento da auto-estima dos empregados e outras, consegue-se uma efectiva participação dos mesmos.

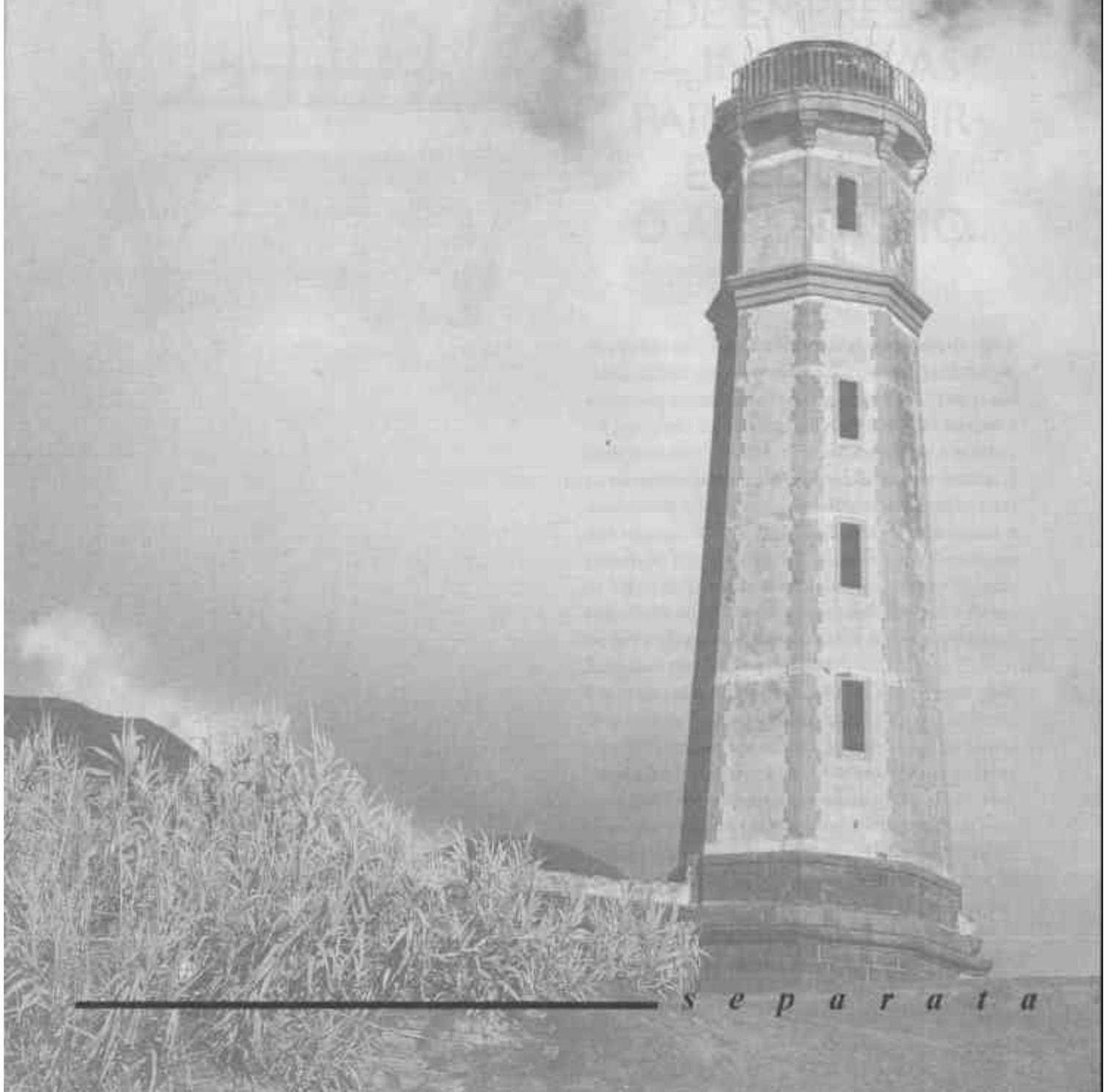
A responsabilização pressupõe uma mudança no perfil do empregado modelo, passando daquele que apenas cumpre ordens correctamente, para outro que assume responsabilidades e tem iniciativa, monitora seu próprio trabalho e recorre aos executivos e supervisores em seus novos papéis de facilitadores, professores e consultores. A responsabilização pressupõe ainda independência, autoconfiança e competência. Na APO — Avaliação por Objectivos — os objectivos são estabelecidos de comum acordo entre chefe e subordinado, para certo período de tempo, que geralmente é de um ano. Como os objectivos são plenamente entendidos pelo subordinado, uma vez que são planeados em conjunto com a chefia, geralmente há por parte do colaborador um maior empenho em atingir estas metas no prazo determinado. Como neste processo as pessoas devem ser ouvidas, reconhecidas e acatadas, a motivação e a participação decorrem naturalmente.

O desenvolvimento da auto-estima leva a pessoa a sentir-se importante para a organização onde trabalha e motivada a produzir cada vez mais e com melhor qualidade. Daí a necessidade de conhecer e ajudar a satisfazer as necessidades e os anseios dos colaboradores, delegar responsabilidades, reconhecer o trabalho a realizar pelo funcionário e melhorar o sistema de comunicação dentro da empresa, levando as chefias a "irem" até aos seus funcionários. Concluindo, gostaríamos de citar uma frase do eminente Professor e Consultor em RH:

"A grandes conquistas só serão conseguidas quando houver pequenos esforços de todas as pessoas. Grandes conquistas jamais serão conseguidas através de grandes esforços de poucas pessoas."

João Roberto Gretz

D. RIGIR



s e p a r a t a



PAPÉL 100% RECICLADO. DESIGN: NUNO GASPAR. ILUSTRAÇÃO: MANUEL LIBREIRO. IMPRESSÃO: SOCIEDADE TIPOGRÁFICA.



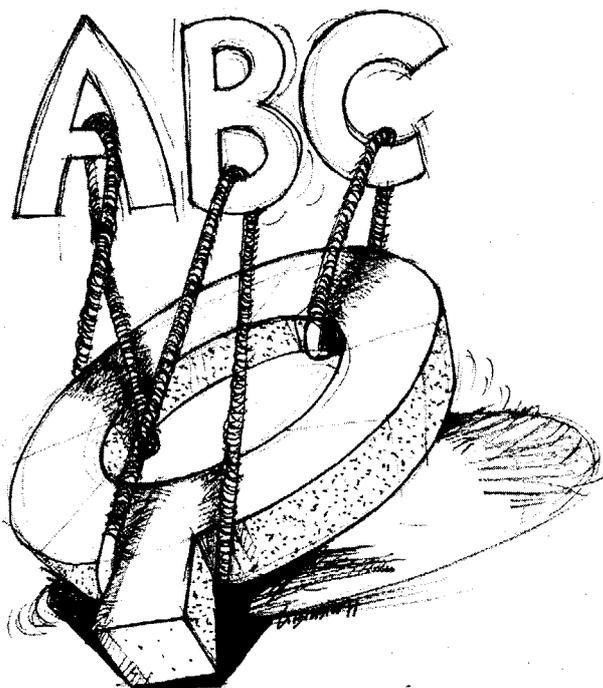
EDIÇÃO DO INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL
SUPLEMENTO DA REVISTA DIRIGIR Nº 51
NÃO PODE SER VENDIDO SEPARADAMENTE



PROJECTOS DE EMPRESA — INICIATIVAS PARA PREVENIR E REDUZIR O ABSENTISMO

Nos países da União Europeia, o absentismo, devido a incapacidade para o trabalho por doença, acidente ou lesão, tem um custo total estimado entre 1,5 por cento e 4 por cento do Produto Interno Bruto. O mesmo é dizer que, entre custos directos, indirectos e ocultos, os europeus pagam pelo absentismo, em média, o equivalente à sua taxa de crescimento económico num ano normal. Esta é uma das razões que levaram a Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho a estudar o problema. Os resultados desse estudo foram agora publicados sob a forma de livro (*Preventing absenteeism at the workplace: European research report, 1997*).

Em artigo anterior (Graça, 1997a), demos uma ideia de grandeza do problema no nosso País. Na presente separata, iremos apresentar e analisar muito sumariamente exemplos de iniciativas que estão a ser levadas a cabo, nas nossas empresas, com vista a prevenir as causas que estão subjacentes à incapacidade e/ou reduzir o seu nível de incidência. Os três estudos de caso portugueses fazem parte, com mais outros 20 europeus, do citado relatório de investigação. Acrescente-se que Portugal é, para além da Itália, o único país da Europa do Sul que apresentou estudos de caso (Gründemann e Vuuren, 1997).



Apesar disso, a nossa situação é algo paradoxal: 9 em cada 10 das nossas maiores empresas declara estar preocupada com o absentismo em geral (42,2 por cento) ou

com o absentismo devido a *doença* (31,3 por cento) e acidente (14,7 por cento), de acordo com resultados preliminares de um outro trabalho de investigação que temos em curso e que abrange um universo de 2000 empresas do sector produtivo (com 100 ou mais trabalhadores) e do sector de comércio e serviços (com 75 ou mais trabalhadores)(Quadro I).

Em contrapartida, apenas uma em cada quatro das empresas, estabelecimentos e grupos económicos que até à data responderam ao nosso inquérito por questionário postal (n=221), referiu explicitamente a existência de uma “política de absentismo orientada para a prevenção das suas causas” (Graça, 1997b).

Os três estudos de caso que seleccionámos são meramente exemplificativos (e, portanto, não necessariamente representativos) do que se está a fazer no nosso País em sectores de actividade tão diversos como a indústria extractiva (**Caso A**), a indústria transformadora (**Caso C**) ou os serviços (**Caso B**). As suas políticas de prevenção do absentismo têm, entretanto, de ser vistas no contexto mais global da construção de um projecto de empresa.

QUADRO I

Principal motivo ou problema que leva as empresas a intervir com vista a melhorar a saúde e a segurança dos trabalhadores (n=221)

Motivo/Problema	N.º	%	Ordenação
• Produtividade/Qualidade/Competitividade	128	59,0	1
• Filosofia de gestão/Cultura de empresa	97	44,7	2
• Absentismo em geral	96	44,2	3
• Cumprimento normativo legal e convencional	71	32,7	4
• Baixas por doença	68	31,3	5
• Clima organizacional	62	28,6	6
• Melhoria explícita da saúde dos trabalhadores	56	25,8	7
• Frequência/gravidade dos acidentes	32	14,7	8
• Imagem externa/Prestígio	25	11,5	9
• Aumento dos custos de pessoal	18	8,3	10
• Rotação (ou saída) de pessoal	13	6,0	11
• Reestruturação/Reconversão da empresa	7	3,2	12
Total	673		
N/R	4		

(a) O total de itens referidos (673) ultrapassa o n.º de respondentes (217), já que a pergunta admitia pelo menos 3 respostas.

Fonte: Graça (1997b).

DESCRIÇÃO SUMÁRIA DOS CASOS

A empresa a que se refere o **caso A** representa o maior investimento jamais feito no sector mineiro português. Emprega mais de 1000 trabalhadores e já exportou, entre 1989 e 1995, cerca de 250 milhões de contos. Embora ainda jovem, foi uma das primeiras empresas, no nosso País, a ter uma política escrita tanto no domínio da protecção ambiental como da segurança, higiene e saúde no trabalho (abreviadamente, SH&ST). Faz questão de “atingir, com o total empenho dos seus colaboradores, níveis de excelência em todos os domínios, incluindo a SH&ST” (Quadros II e III). É, contudo, uma empresa a prazo, como todas as empresas mineiras: o fim da exploração do minério cuprífero, por exemplo, está previsto para o ano 2012, embora prossigam com algum optimismo os trabalhos de prospecção de novas jazidas.

O **caso B** diz respeito a uma autarquia local, igualmente situada a sul do Tejo. No conjunto dos serviços da câmara municipal e dos serviços municipalizados de água e saneamento, emprega mais de 1700 trabalhadores. O seu projecto de SH&ST, comum às duas estruturas, remonta a 1989, sendo por isso anterior à legislação e regulamentação que actualmente existe neste domínio, aplicável à administração pública. Está apostada em construir “a cidade dos cidadãos”.

Por fim, o **caso C** reporta-se a um estabelecimento fabril, situado na área da Grande Lisboa e pertencente a uma multinacional europeia. Com menos de 400 trabalhadores, nele projecta-se e produz-se transformadores de distribuição e de potência, além de transformadores especiais para a indústria e para a tracção eléctrica, com destino ao mercado nacional e internacional. No último trimestre de 1994, estava a passar por um processo de mudança organizacional, com a introdução do *TQM* (ou Gestão da Qualidade Total), na sequência da certificação do seu sistema de ava-

QUADRO II

Principais características organizacionais

Caso	A	B	C
• Tipo de organização	Empresa, de controlo acionista público (51%), associada a uma multinacional da UE (49%)	Autarquia	Estabelecimento de uma multinacional da UE
• Sector de actividade	Indústria extractiva (minerais metálicos)	Serviços prestados à colectividade	Indústria transformadora (material eléctrico)
• Missão	Atingir níveis de excelência em todos os domínios, incluindo a SH&ST	Construir a cidade dos cidadãos	Tornar-se um centro de competência, na área dos transformadores de distribuição
• Nível de modernização tecnológica	Alto (elevado grau de mecanização e automatização das operações, incluindo o sector da metalurgia ou lavarias de cobre e estanho)	Baixo	Médio (produção unitária por encomenda, e em pequenas séries)



liação e garantia da qualidade (NP EN ISO 9001). O próprio grupo estava numa fase de reestruturação estratégica, não só a nível europeu como mundial, enquanto as suas local *business units* eram pressionadas a adaptarem-se às novas condições de concorrência, decorrentes da globalização da economia. Quanto à unidade portuguesa, tinha pela frente uma oportunidade histórica: tornar-se um centro de competência, a nível europeu, na produção de transformadores de distribuição.

O essencial das características sociodemográficas e organizacionais destas empresas vem resumido nos Qua-

dros II e III. Refira-se, por fim, o nível e as formas de participação do pessoal bem como as modalidades de organização e funcionamento das actividades e serviços de SH&ST (Quadro IV). O município (B) é o único que tem uma comissão de trabalhadores. No caso C nem sequer existe comissão paritária de SH&ST. Em contrapartida, a direcção da fábrica privilegia as formas de participação directa, não representacional (p. ex., grupos de discussão e melhoria, equipas de trabalho, programas de sugestões). O que há de comum nos três casos estudados é a existência de uma política escrita e de um orçamento específico de SH&ST, além de serviços internos de SH&ST (organizados separadamente nos casos A e C).

Vamos analisar muito sumariamente os três projectos, de acordo com o seu ciclo de vida: 1) Ponto de partida; 2) Identificação de problemas e necessidades; 3) e 4) Planeamento e implementação; 5) Avaliação e *follow-up*.

É conveniente, entretanto, perceber o processo do absentismo por incapacidade para o trabalho (Figura 1): Quando há uma discrepância entre as **exigências** (físicas, mentais, cognitivas, psicológicas, etc.) do posto de trabalho e a capacidade de resposta do indivíduo, é muito provável que surjam **problemas de saúde**. Faltar ou não ao trabalho é uma decisão que depende de vários factores: a percepção da **barreira do absentismo**, representada por uma série de custos e benefícios (p. ex., o grau de motivação do indivíduo, a gravidade do seu estado de saúde, a pressão dos colegas ou

QUADRO III
Principais características sociodemográficas (1994)

Característica	Caso	A	B	C
• Volume de emprego		1000	1266	347
• % de colarinhos azuis		53	63	69
• % de mulheres		12	34	23
• Nível etário médio (anos)		36,5	43,5	37
• Escolaridade > 9 anos (%)		46	33	47
• Taxa de sindicalização (%)		30	70	27,5
• Taxa de absentismo (%)		3,6	10	7,6
• Taxa de absentismo por doença e acidente (%)		2,7	6,4	5,7
• Custos com a SH&ST por trabalhador (contos)		117	57	45

do chefe, as regras da organização, a exigência de um documento médico, a perda de remuneração, etc.). Do mesmo modo, a duração da baixa e a decisão de voltar ao trabalho dependem da **barreira da reintegração**, constituída por outros tantos factores endógenos e exógenos, de natureza individual, organizacional e societal (p. ex., a gravidade do problema de saúde, o tratamento e a recuperação, as listas de espera nos serviços de saúde, a fiscalização da baixa por parte do centro regional de segurança social, as pressões da empresa, os exames de alta, a vontade de retomar o posto de trabalho, o apoio dos colegas e chefias).

Quando falamos de **política de absentismo** orientada para a prevenção das causas que lhe estão subjacentes estamos a falar de medidas concretas que a empresa toma e que são basicamente as seguintes: 1) Medidas processuais, administrativas ou disciplinares, dificultando ou facilitando o comportamento de ausência (p. ex., controlo médico); 2) Medidas preventivas orientadas para o **indivíduo** e o reforço da sua capacidade de trabalho (p. ex., exames médicos periódicos, vacinação, formação, protecção individual); 3) Medidas preventivas orientadas para o **ambiente de trabalho** físico e psicossocial, de modo a neutralizar, reduzir ou minimizar a discrepância entre as exigências impostas pelo trabalho e a capacidade de resposta do indivíduo; e, finalmente, 4) Medidas reintegrativas, ou seja, orientadas para a reintegração e reabilitação no local de trabalho, facilitando e apressan-

do o retorno ao trabalho (p. ex., suporte social do grupo de trabalho, política de incentivos, serviços ou programas de reabilitação no local de trabalho).

No **caso B**, a política de absentismo faz parte da política de pessoal e de SH&ST. Remontando a 1989, visa explicitamente melhorar “a saúde e a qualidade de vida” da população trabalhadora. Há a percepção, entre o executivo camarário, dos elevados “custos económicos e sociais” do absentismo mas também da multifactorialidade da sua etiologia. Um terço das baixas por doença, por exemplo, seriam fraudulentas. Com um absentismo global acima dos 10 por cento (não incluindo os SMAS), a autarquia gostaria de vê-lo reduzido para cerca de 6 por cento, uma meta difícil de atingir. Em 1993 a taxa global era de 12 por cento.

Pelo contrário, para a empresa mineira (**Caso A**), o objectivo a prosseguir é manter o nível de absentismo abaixo da fasquia dos 4 por cento, atingida em 1992, três anos depois do arranque da produção (1989). É reconhecidamente um *score* excepcional para uma mina subterrânea como esta. Este projecto integra-se, por sua vez, na sua política de melhoria contínua do ambiente de trabalho, de protecção do ambiente, de promoção da saúde e do bem-estar bem como de responsabilização dos trabalhadores, de modo a assegurar um elevado nível de de-

QUADRO IV

Formas de participação dos trabalhadores e modalidade de organização e funcionamento dos serviços de SH&ST

Forma ou modalidade	Caso	A	B	C
<ul style="list-style-type: none"> • Comissão de trabalhadores • Delegado/Comissão sindical • Representantes eleitos para a SH&ST (D.L. 441/91, de 14/11) • Comissão paritária de SH&ST • Formas de participação directa ou não representacional 		X	X	X
<ul style="list-style-type: none"> • Política escrita ou explícita de SH&ST • Orçamento específico de SH&ST • Serviços internos de SH&ST • Serviços de SH&ST organizados em conjunto 		X	X	X

sempenho em termos de produtividade e competitividade. A gestão tem de ser estritamente orientada por custos e resultados. Totalmente dependente do mercado externo, a empresa sabe que os seus preços são em grande parte determinados pelas cotações internacionais do dólar, do cobre e do estanho, tendo além disso de competir com as minas a céu aberto em países onde se pratica o *dumping* social (desde a China à América Latina).

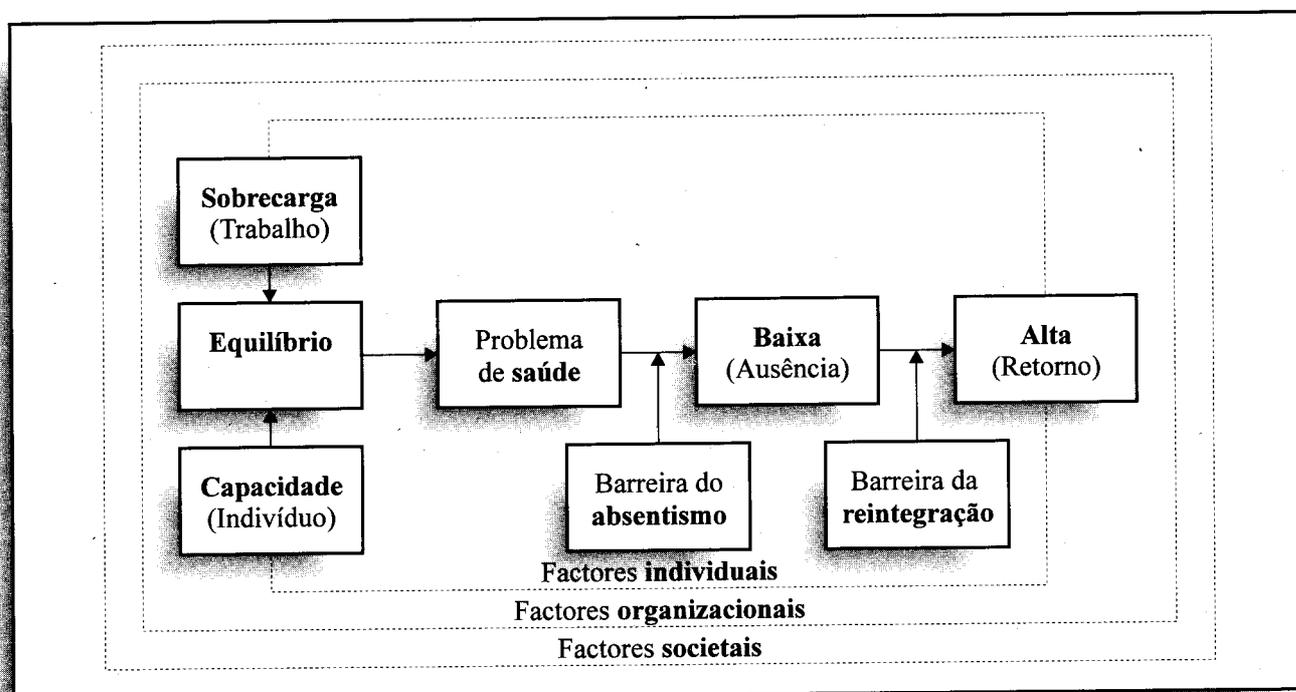
No caso C, o programa de absentismo faz parte do plano de acção dos serviços de SH&ST e integra-se no sistema de gestão total da qualidade (TQM). O absentismo, por doença e acidente, é visto como um disfuncionamento que vai agravar os custos de não qualidade (globalmente estimados entre 5 por cento a 7 por cento do custo do produto final) e afectar a sua competitividade. Em finais de 1994, o absentismo entre os colarinhos azuis era considerado muito alto (10 por cento). A meta da empresa são os 4 por cento (incluindo todo o pessoal).

A metodologia de identificação de problemas e necessidades varia de caso para caso. Mas, em geral, a abordagem é de tipo *top-down* (ou de cima para baixo), sendo

protagonizada pela gestão, pelo director de pessoal ou pelas equipas de SH&ST. Recorre-se a vários métodos e técnicas: análise dos mapas e relatórios periódicos das ausências ao trabalho (A, B, C), exames periódicos e ocasionais de saúde (A, B, C), auditoria interna das condições de trabalho (A e C), *safety talks* (A), etc. Em maior ou menor grau, é feita a consulta dos trabalhadores e/ou dos seus representantes: comissão de trabalhadores (B), comissão e subcomissões de SH&ST (A), grupos de discussão e melhoria no âmbito do TQM (C), questionários sobre o clima organizacional (A, C), questionários de saúde (B), etc.

Os principais riscos para a saúde e a segurança dos trabalhadores vão desde os de natureza física, química e/ou biológica (p. ex., exposição ao chumbo e ao mercúrio no trabalho mineiro), aos de natureza psicossocial, mais relacionada com o trabalho (p. ex., carga estática e dinâmica exigida pela montagem de transformadores), quer mais relacionada com o indivíduo (p. ex., abuso do álcool e alimentação desequilibrada por parte dos cantoneiros de limpeza). As doenças do foro osteoarticular, juntamente

FIGURA 1
O processo de adoecer, ausentar-se, recuperar e voltar ao trabalho



Fonte: Adapt. de Gründemann e Vuuren (1997, p. 58)

com as do foro psiquiátrico, são duas causas comuns, nos três casos, para explicar o recurso à baixa por doença. O *stress* e os seus sintomas (comportamentais, psicológicos e fisiológicos) começavam a ser, em 1995, um problema preocupante, tanto no caso A como C. É de referir que qualquer dos três projectos têm como alvo a respectiva população de colarinhos brancos e azuis, e não apenas este ou aquele grupo de risco. No caso B, deu-se, todavia, uma especial atenção aos trabalhadores com incapacidade de longa duração mas também às mulheres (que constituem o essencial do pessoal administrativo e que têm problemas de saúde específicos).

Quanto ao planeamento e implementação de soluções, o leque ainda é mais variado. Mas basicamente podemos encontrar, nestas empresas, os quatro tipos de medidas acima citadas: 1) Reforço da barreira do absentismo; 2) Prevenção dos riscos a nível do indivíduo; 3) Prevenção dos riscos a nível do trabalho; 4) Apoio ao regresso e à reintegração no posto de trabalho.

Nos nossos três estudos de caso, há exemplos do primeiro tipo de medidas de intervenção (processuais ou administrativas), de resto generalizadas sobretudo nas empresas do sector exportador: prémios de produção ligados à assiduidade e à responsabilização do indivíduo pela sua segurança (A), pressão no sentido dos atestados médicos serem passados pelos médicos dos serviços de SH&ST (B), análise casuística das ausências pelas chefias directas e pelo director de pessoal (C), etc. Este tipo de intervenções, sobretudo quando visam um controlo disciplinar ou o reforço da barreira do absentismo, acabam por não ter qualquer impacto na redução do absentismo por incapacidade e muito menos na prevenção das suas causas. E podem até mesmo ter efeitos perversos, como acontece muitas vezes com os prémios de produção.

O segundo tipo de medidas, mais ou menos comuns aos três casos, também é de eficácia limitada, sobretudo se não forem conjugadas com as medidas de tipo 3) e 4). Referimo-nos à existência de EPI ou Equipamento de Protecção Individual (capacete, botas, protectores auriculares, etc.), sistema de sinalização de segurança, consulta de clínica geral e apoio de enfermagem, exames de vigilância médica (p. ex., cancro da mama e do colo do útero, doenças cardiovasculares), controlo da tensão arterial, do peso e do colesterol, vacinação con-

tra a hepatite e a gripe, despistagem do HIV, testes de alcoolémia, informação e educação para a saúde, aconselhamento psicológico, prevenção e tratamento das lombalgias e raquialgias, formação e treino em SH&ST, apoio a actividades recreativas, desportivas e culturais, instalações para o pessoal (p. ex., refeitório, sala de convívio, etc.), protecção social complementar, apoio sociofamiliar, etc.

Quanto às medidas que são claramente dirigidas à prevenção das causas subjacentes à incapacidade por doença e acidente de trabalho, elas passam sobretudo pela **melhoria contínua das condições, do conteúdo e da organização do trabalho**. Cite-se, a título de exemplo: a protecção colectiva de máquinas e equipamentos, a automatização de operações perigosas, o controlo de substâncias tóxicas e perigosas, a melhoria do conforto térmico, a eliminação das fontes de ruído, o desenho ergonómico do posto de trabalho (p. ex., trabalho com ecrãs de visualização), a reestruturação da organização do trabalho, a flexibilidade de horários, a polivalência e o enriquecimento de tarefas, o trabalho em equipa, a reorganização do trabalho por turnos e trabalho nocturno, a formação das chefias e das equipas em comportamento organizacional, em gestão de recursos humanos e em *TQM*, a criação de estruturas de participação, os grupos de discussão e melhoria no âmbito do *TQM*, as *safety talks* no seio das equipas de mineiros, as auditorias ambientais periódicas, a melhoria do *layout* de produção, a melhoria dos espaços de trabalho individuais, etc.

Finalmente, nas medidas reintegrativas incluem-se: os exames de alta feitos pelo médico do trabalho, os programas de prevenção terciária (p. ex., fisioterapia), a mudança de posto de trabalho, o acompanhamento de casos de incapacidade de longa duração, a reabilitação no local de trabalho de trabalhadores com problemas de toxicodependência (álcool e droga), o apoio clínico e não clínico a estes trabalhadores, etc.

No caso B, não se faz análise de custo-benefício. Trata-se de uma organização do mercado social que, além do mais, está sujeita a constrangimentos, próprios da função pública, no que respeita à gestão dos seus recursos humanos. O investimento em SH&ST ainda é visto como uma forma de protecção social complementar ou de compensar salários muito baixos, embora a perspectiva a médio prazo seja



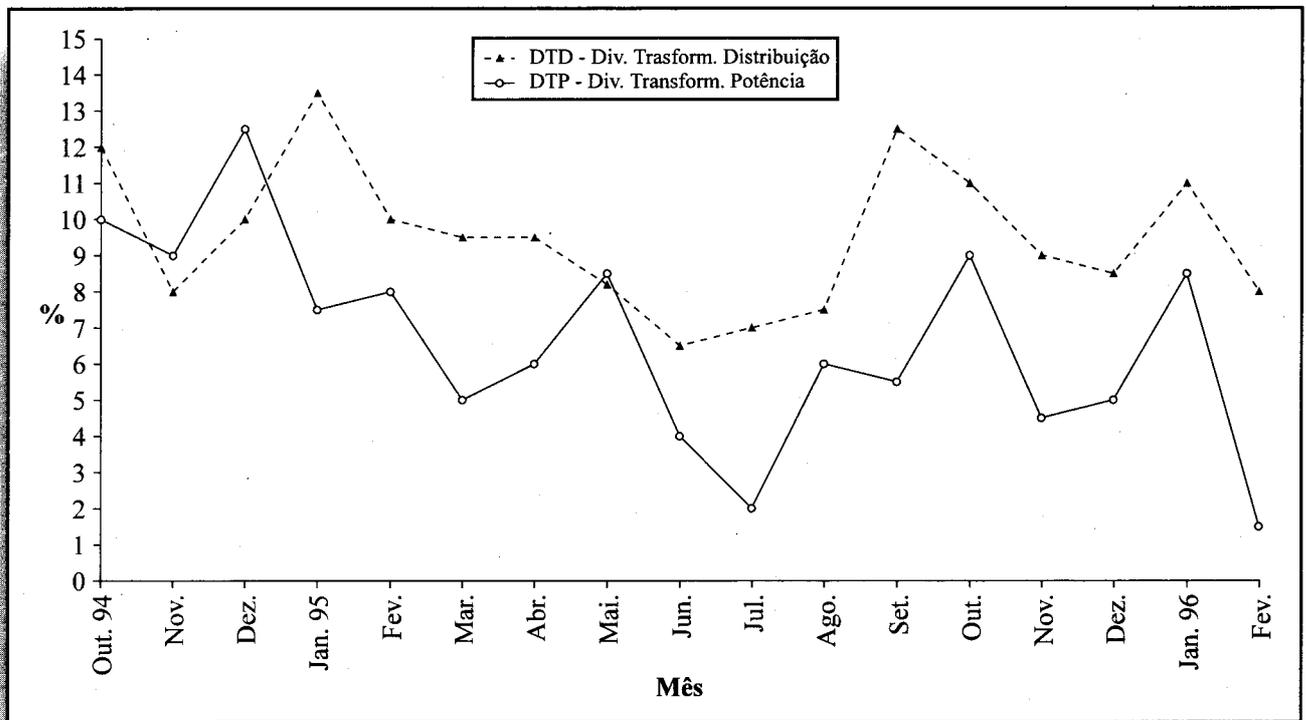
a sua articulação com o desenvolvimento organizacional. Além da valorização dos recursos humanos, há também uma aposta na melhoria da imagem externa. Enquanto o peso da doença na estrutura do absentismo tem tendência para aumentar ligeiramente ou até estabilizar-se, a gravidade dos acidentes diminuiu significativamente desde

1990. Por outro lado, num grupo de 103 indivíduos com incapacidade de longa duração, foi possível recolocar 71 num posto de trabalho melhorado, enquanto 32 eram readaptados ao posto de trabalho anterior. Entre 1990 e 1992, a taxa de absentismo deste grupo baixou de 25,5 por cento para 15,3 por cento. Este tipo de programas de reabilitação e recolocação, apoiado pela equipa de SH&ST, é dificilmente imaginável na maior parte das empresas portuguesas, devido até à resistência das chefias directas e dos próprios trabalhadores.

Quanto ao caso A, não só conseguiu manter o absentismo global abaixo da fasquia dos 4 por cento (uma melhor *performance* que o conjunto da banca, dos seguros, das imobiliárias e dos serviços prestados às empresas cuja taxa média foi de 4,8 por cento em 1993), como inclusive tem conseguido um decréscimo contínuo da frequência dos acidentes: de facto, passou dos 48 acidentes por cada milhão de horas-homem trabalhadas, em 1989, para 7 em 1995. Sendo a maior mina de cobre da Europa, o seu desempenho em termos de condições de SH&ST coloca-a, entretanto, entre as melhores a nível mundial.

FIGURA 2

Caso C: evolução da taxa global de absentismo, por divisão de produção (Out. 1994 - Fev. 1996)



Finalmente, e no que diz respeito ao caso C, o absentismo (por doença, acidente e outras causas) tem vindo a baixar, nomeadamente entre os colarinhos azuis: compare-se, por exemplo, a evolução da taxa por divisão de produção, desde a introdução do TQM em Outubro de 1994 até ano e meio depois (Figura 2).

Refira-se que a DTD é quatro vezes superior, em volume de emprego, à DTP. Esta última tem à volta de 50 colarinhos azuis. Há, além disso, diferenças sociodemográficas e organizacionais importantes. Por outro lado, tem havido nos últimos anos um rejuvenescimento da mão-de-obra. Por tudo isto, é prematuro associar esta tendência para a descida da taxa de absentismo às mudanças organizacionais em curso e/ou ao maior envolvimento do pessoal no processo de reestruturação.

O caso A é o único que faz uma análise de custo-benefício. Aliás, a empresa está habituada a fazer contas: em 1993, p. ex., para um absentismo global esperado de 7 por cento (que teria um custo salarial de 180 mil contos), houve um ganho líquido de 90 mil (taxa observada: 3,5 por cento). Entretanto, dos 170 mil contos de prémios de produção que foram pagos, 70 por cento são directamente imputados aos “incentivos à produção”, enquanto os restantes são imputados aos “desincentivos do absentismo” (ou seja, 50 mil contos). Em conclusão, a empresa teve um benefício líquido de 40 mil, equivalente ao orçamento do serviço de saúde, excluindo a segurança (obviamente, há outros custos e benefícios aqui não contabilizados).

Se há uma lição importante a tirar destes estudos de caso, é a seguinte: a melhoria da **produtividade, qualidade e competitividade** das empresas portuguesas passa também pela redução do absentismo, em geral, e do absentismo por incapacidade, em particular. E sobretudo pela prevenção das suas causas. Para serem eficazes, a médio e longo prazo, as medidas a tomar pela gestão não podem apenas centrar-se no **indivíduo**: têm também (e sobretudo) de centrar-se no **ambiente físico e psicossocial de trabalho** (desde o *layout* de produção até ao clima organizacional). “Chicote e cenoura” só resolvem o problema a curto prazo. Além disso, ignoram ou escamoteiam o problema da incapacidade temporária. Mas esta não se combate só com a simples criação de serviços de SH&ST. É necessário uma **política integrada, flexível,**

participativa, proactiva e custo-effectiva neste domínio, definida e claramente assumida pela administração ou direcção da empresa.

Independentemente das diferenças existentes entre estas três empresas, há um valor que lhes é comum: a **saúde** (incluindo a segurança) é vista como um factor de qualidade, produtividade e competitividade. Não basta apostar na qualificação dos recursos humanos. A saúde (na sua tripla dimensão de bem-estar físico, mental e social) é cada vez mais um recurso estratégico da organização, à medida que aumenta o grau de exigência das tecnologias de produção e dos produtos a par da emergência de novas necessidades, expectativas e preferências dos clientes (internos e externos). Como comentava há dias um gestor, “é tempo dos empresários portugueses perceberem que a SH&ST é um investimento que dá dividendos”. Faltam-nos, entretanto, **exemplos de boas práticas** neste como noutros domínios. A saúde no local de trabalho não é exactamente o somatório das actividades avulsas do médico do trabalho e do técnico de higiene e segurança, mesmo quando um e outro trabalham juntos, o que é raro. A saúde no local de trabalho é uma **construção social**, é um **projecto de empresa** que tem de ser protagonizado por todos (incluindo os trabalhadores). Esta é a grande diferença em relação à abordagem tradicional da SH&ST que, infelizmente, ainda predomina entre nós.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- GRÜNDEMANN, R. e VUUREN, C. V. *Preventing absenteeism at the workplace: European research report*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, (1997).
- GRAÇA, L. (1997a): “O absentismo devido a doença e acidente de trabalho”. *Dirigir - Revista para Chefias*, 50, pp. 28-33, Julho-Agosto 1997.
- GRAÇA, L. (1997b): A modernização das empresas portuguesas e a promoção da saúde no trabalho. Relatório de investigação (Projecto da JNICT nº PCSH/SOC/725/93); Lisboa: UNL/ENSP, mimeog.

LUÍS GRAÇA

Docente e investigador, Universidade Nova de Lisboa e Escola Nacional de Saúde Pública

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

Um Contributo para a melhoria das **CONDIÇÕES DE TRABALHO** em Portugal



Instituto de
Desenvolvimento e
Inspeção das Condições
de Trabalho

As nossas Áreas de “Negócio”

- *Conflitos Laborais*
- *Riscos Profissionais*
- *Regulação Sócio-Económica*
- *Inovação Organizacional*
- *Relações de Trabalho*

O nosso “Gesto Profissional”

- *Desenvolvimento*
 - *Metodologias*
 - *Estudos*
 - *Diagnóstico*
- *Apoio Técnico*
- *Animação e Divulgação*
- *Gestão de Sistemas*
- *Concepção e Dinamização de Projectos*
- *Certificação*
- *Acreditação*
- *Controlo*

Estamos em
todo o País

Ministério para a
Qualificação e o Emprego

A nossa Missão:

“Promover o desenvolvimento e a implantação de sistemas e metodologias de inovação, prevenção e controlo, com vista à melhoria das CONDIÇÕES DE TRABALHO, tendo em atenção os contextos sociais, culturais, económicos e tecnológicos da sociedade e das empresas”

Praça de Alvalade, 1 • 1700 Lisboa • Telef. 01 - 797 23 97 • Fax: 01 - 793 40 47