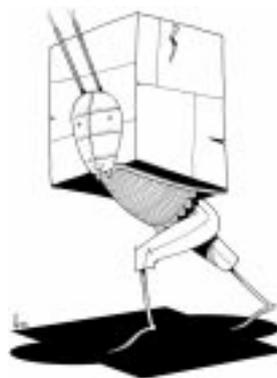


S U M Á R I O

EDITORIAL	2	
DESTAQUE	3	
Cadeia de valor – na senda da competitividade		
<i>J. M. Marques Apolinário</i>		
Tome nota	11	
A Lei Laboral	12	
<i>Ruben Eiras</i>		
O Código do Trabalho: o labor da concertação	15	
<i>Carlos Barbosa de Oliveira</i>		
HISTÓRIA E CULTURA	23	
O verdadeiro, o belo, o bem		
<i>João Godinho Soares</i>		
	30	GESTÃO
		O valor social do trabalho e dos salários
		<i>Carlos Barbosa de Oliveira</i>
	36	Os sinais de visibilidade e a sua publicidade
		– valores implícitos, valores explícitos
		<i>Mariana de Lemos</i>
	41	Sabia que...
	42	TEMAS PRÁTICOS DE GESTÃO
		A gestão nas organizações sem fins lucrativos
		<i>J. M. Marques Apolinário</i>
O futuro é... ao virar da esquina	48	
<i>João Morales</i>		
Cadeia de valor do serviço público	52	
<i>Ruben Eiras</i>		
Euroflash	54	
ASPIRINAS DA ALMA	56	
No cigarrar... é que está o ganho		
<i>J. Vicente Ferreira</i>		
QUIOSQUE DE NOVIDADES	60	



FICHA TÉCNICA

PROPRIEDADE
Instituto do Emprego
e Formação Profissional

DIRECTOR
Estêvão André

COORDENADORA
Lídia Spencer Branco

CONSELHO EDITORIAL
Adelino Palma
António Oliveira
Elisabete Miranda
Estêvão André
Henrique Mota
João Palmeiro
Lídia Spencer Branco
J. M. Marques Apolinário
J. Vicente Ferreira

APOIO ADMINISTRATIVO
Ana Maria Varella
Sónia Gonçalves

REDACÇÃO E ASSINATURAS
Departamento
de Formação Profissional
Direcção das Revistas *Dirigir* e *Formar*
Tel.: 21 861 41 00
Ext.: 2652, 2719
Fax: 21 861 46 21
Rua de Xabregas, n.º 52
1949-003 Lisboa
E-mail: dirigir@iefp.pt

DATA DE PUBLICAÇÃO
Março de 2003

PERIODICIDADE
6 números/ano

TIRAGEM
21 000 exemplares

CONDIÇÕES DE ASSINATURA
Enviar carta com nome completo,
data de nascimento, morada,
função profissional, empresa
onde trabalha e respectiva área
de actividade para
Rua de Xabregas, n.º 52
1949-003 Lisboa

NOTADA NO ICS

DEPÓSITO LEGAL: 17519/87

ISSN: 0871-7354

Os artigos assinados são
da exclusiva responsabilidade
dos autores, não coincidindo
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.

L

A

Consistindo num instrumento de formação, com o objectivo de valorizar as pessoas, designadamente as que têm responsabilidades de gestão, e consequentemente as empresas e as organizações em que as mesmas se encontram inseridas, a *Dirigir* visa apresentar, nas suas edições, temas actuais, tratados com rigor e objectividade, proporcionando uma leitura fácil e atractiva.

T

O problema da produtividade e da competitividade é um assunto recorrente, cuja actualidade se torna mais incisiva em contextos de crise, com uma conjuntura económica débil ou mesmo desfavorável.

R

Assim, o destaque nesta edição da *Dirigir* vai para a cadeia de valores nas empresas, como causa de vantagem competitiva das empresas e, naturalmente, da economia. A cadeia de valor está directamente ligada à capacidade competitiva das empresas e quanto maior a sua competitividade e mais valor acrescentado adicionem aos bens e serviços oferecidos, maior será o seu contributo para a criação de emprego e de riqueza e para o desenvolvimento do país.

O

O Código do Trabalho, também um tema de grande actualidade, pretende, entre outros objectivos, igualmente contribuir para a melhoria da competitividade das empresas que operam em Portugal. Após muita contestação e muito ter sido criticado, seguiu-se um longo período de debate e acesa discussão pública. Na fase negocial, com as muitas alterações e ajustamentos introduzidos pelas diversas partes activamente envolvidas, a contestação deu lugar ao consenso que foi alcançado em sede de concertação social, embora ficando fora desse consenso um dos parceiros sociais.

T

Tendo em conta a pertinência deste tema e as suas repercussões nas empresas e organizações, publicamos uma entrevista com o Secretário de Estado do Trabalho, Luís Pais Antunes. Sendo o Código do Trabalho uma questão complexa face aos diferentes posicionamentos dos diferentes intervenientes, apesar do consenso alcançado, incluímos nesta edição da *Dirigir* depoimentos dos diferentes parceiros sociais.

D



Estêvão André

E

Cadeia de valor

– na senda da competitividade

J. M. MARQUES APOLINÁRIO

Economista, Membro do Conselho Editorial da DIRIGIR

O tema Cadeia de Valor, em destaque no presente número da DIRIGIR, merece de facto ponderação. A importância desta problemática justifica-se pelo facto de as questões associadas com cadeia de valor se encontrarem no âmago da competitividade empresarial, assunto que tem sido uma constante nas últimas décadas e que assume inevitavelmente uma acuidade acrescida nos períodos de crise económica.



No entanto, olhando ao tecnicismo da linguagem económica, estamos em crer que o comum das pessoas pouco mais retirará da expressão *cadeia de valor* do que o seu sentido literal. Sucede, porém, que a expressão se reveste de real e preciso significado.

Neste apontamento, além de abordar os aspectos conceituais, salienta-se o modo como a dita *cadeia de valor* se conecta com a capacidade competitiva das empresas e que justifica se tome em conta a adequada caracterização deste conceito. Assim se proporcionará aos leitores, pelo menos esse é nosso intento, uma melhor compreensão da maneira – complexa – como modernamente as empresas e as organizações em geral se comportam e progridem.

Posicionamento

– Ponto fulcral da estratégia competitiva

O primeiro passo da gestão de qualquer organização é definir objectivos; objectivos que a organização pretende (e planeia) atingir. Os dirigentes, nomeadamente empresários e gestores, devem devotar a maior atenção (e criatividade) à formulação da estratégia da organização.

A estratégia é, por assim dizer, o plano global que as organizações formulam para atingirem os seus objectivos. A formulação da estratégia envolve essencialmente três fases: definição de objectivos estratégicos, análise da organização e da envolvente, confrontar as ameaças e oportunidades da envolvente com os objectivos da organização.

Desenvolver a estratégia para uma empresa requer, pois, um exame atento da envolvente, tendo em especial atenção aspectos como mercado potencial, preços, clientela e tendências de evolução da indústria ou da actividade em que a empresa opera. Portanto, devem ser definidas estratégias para cada uma das áreas funcionais: estratégia de marketing, estratégia financeira, estratégia de produção e assim sucessivamente. O resultado é uma espécie de mapa que indica a todo o momento o ponto onde a empresa se encontra e aquele para onde quer ir.

Em virtude da complexidade inerente ao processo de formulação da estratégia têm sido propostos, ao longo do tempo, diferentes modelos para auxiliar os dirigentes

nessa tarefa, variando não só em aspectos de metodologia como na selecção das principais variáveis a controlar. Um dos modelos de estratégia competitiva presentemente mais populares é o do “posicionamento”. Embora as concepções inerentes às estratégias de posicionamento não fossem novas, a contribuição mais importante para a sua divulgação recente deve-se a Michael Porter através do seu livro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, publicado em 1980.

Além de reagir e influenciar a estrutura da indústria⁽¹⁾, as empresas devem escolher uma posição dentro dela. A análise do posicionamento abrange a abordagem geral das potencialidades da empresa para competir. As opções de posicionamento determinam as condições competitivas. Segundo Porter, as estratégias genéricas de posicionamento competitivo são **liderança nos custos, diferenciação e âmbito** (ou **focalização**).

A estratégia de **liderança nos custos** concentra-se no corte agressivo dos custos de forma que os produtos possam ser vendidos ao preço mais baixo possível. As empresas que adoptam este tipo de estratégia aceitam pequenas margens de lucro unitárias para em contrapartida poderem vender mais. Produtos como canetas BIC, lâminas de barbear e, de uma maneira geral, os produtos de grande consumo seguem normalmente este tipo de estratégia.

Quando uma empresa concebe uma imagem para os seus produtos ou serviços que os distingue dos da concorrência, essa empresa está a adoptar uma **estratégia diferenciação**. A diferenciação envolve a concepção de produtos que, no mínimo, pareçam diferentes de modo a que os clientes se disponham a pagar mais por eles. São muitos os factores que podem ser utilizados como base de diferenciação: a Mercedes-Benz, por exemplo, privilegia a qualidade e o prestígio; a Calvin Klein elege o estilo; e os laboratórios de relevação fotográfica enfatizam a rapidez de serviço. Finalmente, uma empresa que adopte uma estratégia **focalizada** direcciona os seus produtos ou serviços para determinada região, grupo de consumidores ou outros segmentos de mercado. Conceber cosméticos contra as rugas ou viagens de fim de curso para estudantes tem implícitas estratégias baseadas no *âmbito*.

Antes, porém, da formulação da estratégia, deve ser previamente definido o núcleo dos negócios: que produtos ou serviços devem ser oferecidos, que nichos de mercado se deve procurar conquistar e que tecnologia é capaz de acrescentar valor para o cliente.

Em resumo, as escolhas no que se refere ao produto,

ao mercado e à tecnologia constituem as principais variáveis em que as estratégias genéricas se deverão basear.

Entretanto, num outro livro da sua autoria, *Competitive Advantage*, Porter introduziu outra ferramenta analítica para a exploração de vantagens competitivas sustentadas, orientada desta feita para o interior da organização: a análise da *cadeia de valor* e do *sistema de valor*.

Cadeia de valor – sistema de valor

Em cada uma das etapas da cadeia de processos produtivos que sucessivamente transformam os produtos naturais até obter os bens e serviços que os consumidores compram no mercado, repete-se o mesmo fenómeno. Trata-se da transformação de algo que chamamos matéria-prima e que tem um certo valor em outra coisa chamada produto (serviço), o qual incorpora, além do valor da matéria-prima, o valor adicionado no processo.

O valor do produto (serviço) obtido traduz-se no preço que os contratantes (comprador/vendedor) aceitam para

a transacção quando esse produto é vendido/comprado. Explicando de outro modo – comprador e vendedor efectuam a operação de compra e venda porque ambos coincidem no valor que atribuem ao bem comprado/vendido.

Se uma empresa vende um produto por x é porque ao valor de aquisição da matéria-prima e outros (valores do exterior) juntou o valor gerado internamente pelo respectivo processo produtivo. O valor do bem vendido (na sua saída da empresa para o cliente) corresponde, assim, à soma dos valores nele integrados, uns provindos do exterior e outros (o “valor acrescentado”) internamente acrescidos.

Por cadeia de valor entende-se, assim, o conjunto de operações realizadas por cada empresa ou unidade produtiva que adicionam valor aos *inputs* recebidos do exterior e que faz com os produtos ou serviços sejam colocados no mercado por valor superior ao dos *inputs* originários.

Considerado como um único processo produtivo, todo o sistema económico se compõe de matérias-primas extraídas directamente da natureza às quais se vão incorporando factores, adicionando valor em cada etapa, até se chegar aos produtos finais que os consumidores compram directamente.

Como se sabe, os sectores de produções de consumo estão no fim das cadeias produtivas e é ao seu serviço



que todos os outros sectores estão, directa ou indirectamente: as empresas de produções de consumo compram directamente parte importante das matérias-primas, bens intermédios, maquinaria e serviços, e indirectamente a produção das fases anteriores. Logo, é lógico que o valor das vendas da produção das produções de consumo reflecta os valores criados por todos os sectores que lhe estão a montante. Por outro lado, cabe aos sectores de produção de consumo absorver os rendimentos distribuídos pelas famílias para consumo. Ao venderem as suas produções, esses sectores absorvem os rendimentos das famílias e com estes realizam lucros, pagam salários e adquirem receitas para pagar as compras aos outros sectores (fornecedores). Por sua vez, estes últimos sectores ao comprarem e ao investirem garantem a outros receitas que estes posteriormente aplicarão e que, por sua vez, constituirão lucros e receitas de outros e outros sectores. A cadeia de valores de uma empresa está inserida num contexto mais amplo correntemente designado por **cadeia económica ou sistema de valor**. Do ponto de vista da economia considerada em termos globais, a contribuição de uma determinada empresa para o produto final é igual ao valor das suas vendas deduzido do custo dos factores de produção adquiridos a outras empresas – por outras palavras, o valor acrescentado. A soma de todos os valores acrescentados ao longo da cadeia económica é igual ao valor do produto final. Por mais importante que seja, cada empresa não representa mais do que um segmento limitado da cadeia. Logicamente, a posição competitiva da produção final é determinada pela competitividade do conjunto dos elementos do sistema e não apenas pela competitividade do último elo da cadeia.

Em esquema:

FIGURA 1: O sistema de valor



Naturalmente, do ponto de vista de um país ou de uma região concretos, algumas vezes a cadeia de processos produtivos não chega até ao produto final de consumo porque são exportados para fora das fronteiras ou limites da região produtos intermédios, que por sua vez vão constituir matérias-primas da região ou país importadores. Sucede, noutras vezes, que a maioria das produções incorporadas no produto são importadas. Claro que qualquer destas situações não deixa de ser negativa em termos de criação de emprego, fontes de rendimento, dependência relativamente ao estrangeiro... Escoam-se para o exterior muitos dos efeitos positivos associados à produção.

É evidente que um pequeno agrupamento humano, uma região ou um país, isoladamente, é incapaz de produzir toda a vasta gama de bens e serviços modernos que os seus habitantes consomem. E se acaso tal fosse possível, seguramente não o faria porque tal não seria economicamente vantajoso. A especialização e a grande escala permitem mais produção, mais alta produtividade, maior riqueza. Mas é necessário complementar os vários processos produtivos, ligá-los, de modo a elevar ao máximo o valor acrescentado internamente. Mais valor acrescentado significa empregos que se criam, mais rendimentos que se distribuem, mais riqueza que se forma.

Por isso mesmo é que o fomento de indústrias e serviços de elevado valor acrescentado aparece como um corolário obrigatório do desenvolvimento da produtividade e da competitividade da economia e como um objectivo a que nenhum governo nem nenhum partido político pode deixar de proclamar como prioritário quaisquer que sejam os caminhos propostos para o atingir.



Nem toda a adição de valor é valor acrescentado

Abstraindo das matérias-primas propriamente ditas, todo o valor dos produtos consumidos é valor adicionado pelos factores de produção. Por esta razão, usa-se medir o valor acrescentado pela soma dos rendimentos dos vários sujeitos económicos intervenientes na produção: trabalhadores, empresas, Estado. Tal medição baseia-se num princípio que atribui sempre o valor acrescentado a factores ou recursos produtivos. Assim como na física o movimento dos corpos é aplicado pela actuação de forças, na ciência económica não se admitem adicionamentos de valor sem factores que os determinem. Logo:

Não é de admirar: o valor que cada empresa ou cada sector acrescenta (cria) é necessariamente equivalente à remuneração dos factores utilizados na sua produção. Uma vez que o valor acrescentado se traduz na soma dos rendimentos dos factores – salários, rendas, juros, lucros, impostos... – poderá parecer à primeira vista que para aumentar o valor acrescentado bastaria (oh! que coisa ótima!) elevar o valor destes rendimentos. Evidentemente que não é assim tão simples. Suponhamos que dedico muitas horas do meu trabalho e do de muitas outras pessoas, mais maquinaria, instalações, etc., a desenhar e fabricar cartolas para venda. Há pois uma notável acumulação de recursos e, portanto, de valor adicionado. Bem, para quem não se tenha apercebido, cartolas são aquele tipo de chapéu alto que fazia parte da indumentária dos homens ilustres do século XIX, hoje completamente em desuso. Por conseguinte, se ninguém tem interesse em comprar as cartolas, qual é o valor do produto? Nulo.

Valor acrescentado	=	Salários	+	Rendas	+	Juros	+	Amortizações	+	Impostos	+	Lucros
--------------------	---	----------	---	--------	---	-------	---	--------------	---	----------	---	--------

Se o produto não tem procura não existe valor, não existe valor acrescentado, os rendimentos são uma ficção. Dir-se-á, nesse caso, que os custos suportados, traduzidos nos recursos dispendidos para realizar a produção, não tiveram contraprestação económica equivalente. Conclui-se, portanto, que nem tudo o que envolve custos tem valor (valor-preço). Felizmente, pode constatar-se a existência de valor sem custo e (ou) sem preço. O que não tem custo nem preço pode ser mesmo o que mais vale. Vale tanto que não tem custo nem (ou) preço. Valores como os da solidariedade, da amizade ou da qualidade do ar que respiramos, por exemplo, não são valores-preço. Constituem outra espécie de valores – valores não económicos – que não é, evidentemente, a que importa aqui considerar. A menos que seja de justificar o fabrico de cartolas unicamente por diletantismo, isto é, pela procura de diversão e prazer pessoal por parte do fabricante. Na verdade, o raciocínio que iguala o valor acrescentado ao montante dos rendimentos distribuídos não pode fazer esquecer que esses montantes de rendimento têm um limite absoluto. Esse limite é o valor económico dos produtos (ou serviços) produzidos; valor económico esse que só pode ser calculado numa transacção de mercado em termos daquilo que os clientes estão dispostos a dar em troca do que se quer vender. A esse valor – valor de troca – chamamos preço. E o preço de qualquer bem económico, em sistema de mercado como aquele em que nos encontramos, é sempre determinado em última instância pelas forças da oferta e da procura e não por qualquer soma aritmética de valores-rendimento que convenha fazer. Assim se compreende a importância crucial de as empresas se posicionarem competitivamente nos mercados. Na verdade, só com empresas com uma forte capacidade competitiva é possível assegurar adequados níveis de remuneração dos factores e, por aí, elevar os padrões de bem-estar. Por forte capacidade competitiva entende-se desfrutar de posição de mercado que seja ao mesmo tempo economicamente vantajosa e sustentável. Economicamente vantajosa para poder remunerar satisfatoriamente todos os factores (ou agentes) económicos; sustentável, para que possa permanecer ao longo do tempo. Precisamente por isso é que de pouco servirão campanhas promocionais do género “compre português” se ao *slogan* não puder ser aditado, com propriedade, ... porque “o que é nacional é bom”.

Ninguém paga mais por um produto só por este ser suíço. Claro que os vendedores gostavam que assim fosse mas não conseguem controlar isso. Então por que razão os produtores suíços ou americanos dominam certos mercados? É porque os seus produtos são melhores: apresentam-se aos olhos dos clientes com mais valor e (ou) com menor custo. Só por isso.

Cadeia de valor – factor de competitividade

As operações da cadeia de valor podem ser divididas em actividades primárias – as que se relacionam com a produção, comercialização, distribuição e assistência ao cliente – e em actividades de apoio – as que respeitam ao aprovisionamento, desenvolvimento de tecnologia, recursos humanos ou funções de apoio geral, como planeamento, gestão financeira, etc.

FIGURA 2

A CADEIA DE VALORES



Fonte: *A Vantagem Competitiva das Nações*, Michael E. Porter, Editora Campus [Cadeia de valor – as fases ligadas da produção desde o agricultor ao consumidor final]

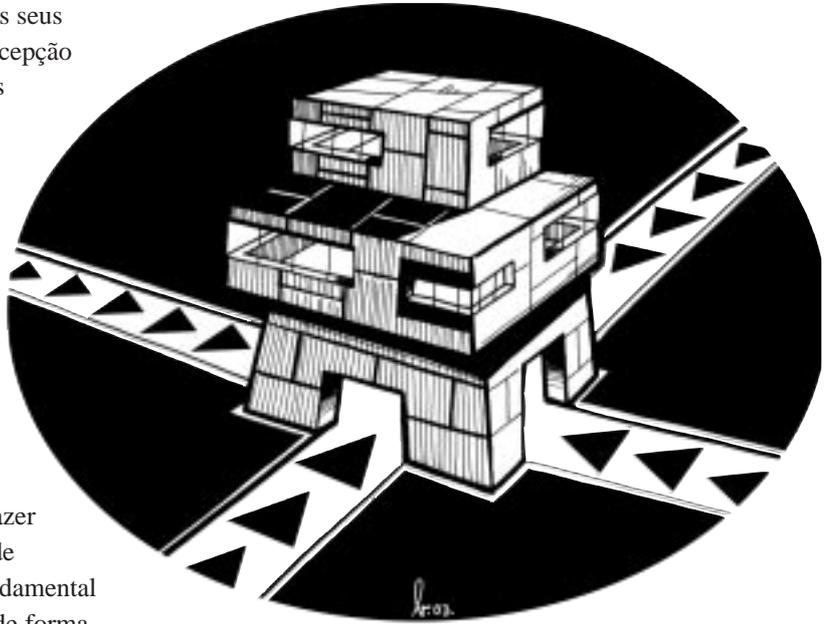
As empresas criam valor através do desempenho dessas operações. A vantagem competitiva sobre os concorrentes vem da maneira como as empresas organizam e realizam essas actividades – cada uma de *per si* e todas em conjunto.

Há cerca de dez ou vinte anos, as empresas que procuravam melhorar ou defender a sua posição competitiva concentravam-se essencialmente em reforçar, racionalizar, tornar mais eficiente o seu aparelho produtivo, o que implicava examinar individualmente cada operação de produção com o objectivo de reduzir ao mínimo possível os seus custos. Não era habitual pôr em causa a concepção do produto, excepto para resolver problemas de fabrico, e muito menos questionar além da produção propriamente dita as diferentes actividades, internas ou externas, que concorrem para o valor económico dos seus *outputs*.

Desde então, tem-se vindo a compreender que para melhorar a competitividade não chega equacionar apenas as operações de fabrico. É realmente necessário repensar o produto (ou serviço), considerando que só é intocável o seu objectivo final, isto é, satisfazer as reais necessidades do utilizador. E além de repensar a produção e o produto é ainda fundamental otimizar todas as funções que concorrem, de forma relevante, para o valor-preço ou para o valor-custo do produto. As empresas que desfrutavam de posições favoráveis no mercado com base em estratégia de menor custo não são apenas produtores de baixo custo. São geralmente também desenvolvedores de produtos de baixo custo, comercializadores de baixo custo e prestadores de serviço de baixo custo, e assim sucessivamente.

É esta constatação que conduz alguns autores, como Porter, a acentuar a relevância do conceito de “cadeia de valor” como fonte de vantagem competitiva. A correcta interpretação das preferências dos compradores, por um lado, e, por outro, a maneira mais ou menos eficiente como a empresa consegue organizar e desenvolver as suas actividades, são factores fundamentais para criar e manter posições competitivas no mercado aberto como é aquele em que nos encontramos.

Antes da abertura operada pela integração na União Europeia, num mercado pequeno como era o nosso, onde a informação circulava rapidamente, a maioria dos empresários tinha como preocupações dominantes a actividade produtiva. Produzir um artigo de boa qualidade era visto, normalmente, como objectivo fundamental, e frequentemente único da actividade da empresa.



O produto vendia-se bem pois os consumidores sabiam que era bom e não havia concorrentes. Por isso, o resto das actividades que formam o global de uma empresa, desde a gestão comercial e financeira até ao *marketing* e publicidade, eram tomadas como meros acessórios, por vezes dispensáveis, de um empreendimento baseado na qualidade da produção.

Claro que a qualidade do produto é a principal qualidade para o sucesso no mercado. Mas não é a única. E em mercado aberto muitas vezes já não é suficiente.

No mercado aberto, a qualidade não se vende só por si. O empresário de sucesso é muito mais do que um produtor. É preciso dar atenção a questões tão variadas, tão acessórias, mas tão fundamentais como a rede de distribuição, a colocação no mercado, a embalagem, a criação de marcas, o *marketing*, etc., etc.

Por outro lado, tão importante como as actividades em si é a maneira mais ou menos coordenada como elas se encadeiam. Uma empresa é mais do que a simples soma das suas actividades. A cadeia de valor é um sistema interdependente, é uma cadeia de actividades *interligadas*. Por isso mesmo é que, afirma Porter: “A obtenção de vantagem competitiva exige que a cadeia de valores de uma empresa seja administrada como um sistema e não como uma colecção de partes separadas.”

Sistema de valor

— uma nova visão estratégica

A cadeia de valores de uma empresa está inserida num contexto mais amplo que é o da *cadeia económica* ou *sistema de valor* da indústria em que opera. Por isso mesmo, a vantagem competitiva é cada vez mais função da capacidade com que uma empresa pode influenciar positivamente todo esse sistema.

O sistema de valor, como se viu anteriormente, abrange todos os fornecedores que concorrem com *inputs* (como matéria-prima, componentes, maquinaria e serviços) para os sucessivos estágios da cadeia de valor. No percurso até ao comprador final, cada empresa, em regra, faz passar o seu produto aos elos seguintes da cadeia económica. Em última análise, os produtos tornam-se *inputs* para as cadeias de valor dos seus compradores que os aplicam para realizar as suas próprias actividades, e assim sucessivamente, até às produções de consumo.

“Um automóvel é actualmente composto por cerca de 12 000 componentes fornecidos por uma diversificada rede de fornecedores. Deste modo, a indústria automóvel é tributária de praticamente todos os sectores da indústria transformadora, desde a metalomecânica à borracha, da electrónica ao têxtil, do vidro aos plásticos.”⁽²⁾

A eficiência económica que conduz à competitividade exige conexão não só entre as actividades dentro de cada empresa, como também entre as actividades de cada empresa e as dos seus fornecedores e compradores. Segundo Porter, “uma companhia pode criar vantagem competitiva optimizando ou coordenando melhor essas ligações com o lado de fora”.

Na verdade, o que interessa no mercado é a realidade económica, os custos do processo total, independentemente de quem faz o quê. “A entidade legal, a companhia, é uma realidade para os accionistas, os credores, os empregados e os colectores de impostos. Mas economicamente é uma ficção”, diz Peter Druker⁽³⁾. O controlo da cadeia económica dos custos passará a ser cada vez mais uma necessidade. “Efectivamente, os executivos precisam de organizar e gerir não apenas a cadeia de custos mas também tudo o resto — especialmente a estratégia da empresa e o planeamento dos produtos — como um todo económico,

independentemente das fronteiras legais das companhias individuais.”

Claro que a prossecução de objectivos deste tipo depende muito da capacidade negocial de cada empresa, o que em geral está associado à dimensão. Daí que os exemplos mais expressivos venham das grandes unidades, designadamente da indústria automóvel, como é o caso da AutoEuropa.

Relações com fornecedores — Exemplo AutoEuropa

“A gestão da relação com os fornecedores constitui, cada vez mais, um elemento decisivo nas estratégias dos grandes construtores de automóveis. A filosofia das relações com os fornecedores da fábrica da AutoEuropa é a busca da garantia da alta qualidade, numa base de aprovisionamento de reduzido custo. Este objectivo só é atingido com o desenvolvimento de relações a longo prazo com fornecedores baseadas em princípios de confiança e mútuo benefício.”

No entanto, as mesmas ideias se aplicam à contratação de serviços externos para a execução de determinadas tarefas (*outsourcing*), às alianças, às *joint-ventures* ou a qualquer estrutura empresarial que seja construída com base na cooperação e não no controlo. E são essas entidades, e não o modelo tradicional de empresa verticalizada ou de empresa-mãe com subsidiárias totalmente participadas, que estão a enformar cada vez mais o modelo de crescimento na economia global.

NOTAS

- (1) Por “indústria”, na acepção com que o termo é aqui empregue, deve entender-se todo o grupo ou segmento de competidores que produzem bens ou serviços que competem directamente entre si. Amplas definições de indústrias (ou serviços) como transportes, fabrico de produtos químicos ou material eléctrico, não são realidades estrategicamente distintas. É necessário considerar em cada caso subgrupos homogéneos tanto no que respeita à natureza da competição como às fontes de vantagem competitiva. O termo “indústria” representa assim actividade, quer seja de produtos ou de serviços — como por exemplo, fabrico de máquinas de tecelagem, salas de cinema, transporte de avião — com características competitivas peculiares.
- (2) In *Cluster Automóvel*, Departamento de Prospectiva e Planeamento, Ministério das Finanças, Documento de Trabalho, 2002.
- (3) *A Gestão Numa Época de Grande Mudança*, Difusão Cultural, pág. 119.

Comissão Europeia

apoia investigação e desenvolvimento



Portugal é, no quadro da União Europeia, o país que menos investe em investigação e desenvolvimento (I&D) de acordo com o último relatório da Comissão Europeia sobre “Ciência, Tecnologia e Inovação”. Não obstante uma significativa taxa de crescimento nos últimos anos, o montante investido pelo nosso país em I&D não ultrapassa os 0,6 por cento do Produto Interno Bruto (PIB), valor claramente inferior à média comunitária, que atinge 1,93 por cento do PIB. A Suécia e a Finlândia são os países onde o investimento em I&D é superior, com 3,78 e 3,37 por cento, respectivamente. Para além de Portugal, a Grécia e a Espanha ocupam, por esta ordem, os últimos lugares da lista elaborada pela Comissão, tendo por base dados referentes a 2000. O relatório da Comissão Europeia refere igualmente que Portugal é de todos os países da União Europeia aquele onde o Estado assegura a maior parte do financiamento em I&D, com 69,7 por cento, contra apenas 21,3 por cento do sector privado.

A União Europeia definiu na Cimeira de Barcelona como objectivo o de aumentar em 3 por cento o montante de investimento, em percentagem do PIB, neste sector até 2010. Com o VI Programa-Quadro de Investigação e Desenvolvimento da União Europeia, que estará em vigor de 2003 a 2006, a Comissão Europeia pretende apoiar, com um orçamento de 17,5 mil milhões de euros, a concretização desse objectivo, contribuindo, assim, para diminuir a distância que, em termos de investimento em I&D, continua a separar a Europa dos Estados Unidos da América.

Em 2000 o investimento na União Europeia atingiu os 164 mil milhões de euros contra um total de 288 mil milhões nos EUA, o que significa, em termos percentuais, que a União Europeia canalizou nesse ano 1,9 por cento dos seus recursos para este sector de actividade, enquanto nos Estados Unidos o montante transferido atingiu 2,7.

●
NUNO DE OLIVEIRA PINTO

*Professor Universitário, Consultor da Comissão Europeia
(IP/UNIVAB/DG Empresa)*



A Lei Laboral

●
RUBEN EIRAS

Jornalista especializado em sociologia do trabalho. Colaborador no semanário EXPRESSO, nas revistas EXECUTIVE DIGEST, DIRIGIR e co-editor em RH nos portais de management www.janelanaweb.com e gurusonline.tv. E-mail: ruben.eiras@clix.pt

○



*A concertação social foi o factor crítico de sucesso da construção do Código do Trabalho. Quem o afirma é **Luís Pais Antunes**, **Secretário de Estado do Trabalho e Formação**, em entrevista à DIRIGIR. Segundo aquele governante, a nova lei laboral é uma ponte para “**reformatar as mentalidades**” em Portugal face às novas realidades laborais.*



“O Código do Trabalho é uma vitória da concertação social”

LUÍS PAIS ANTUNES

Secretário de Estado do Trabalho e Formação

Dirigir – Quais são as principais mudanças que serão produzidas pelo Código de Trabalho?

Luís Pais Antunes – Em primeiro lugar a própria existência de um Código do Trabalho. A lei laboral estava desorganizada e desadequada da actual realidade do mercado de trabalho e finalmente está sistematizada e actualizada. O segundo aspecto é o de, no médio-longo prazo, permitir criar condições para uma melhor sustentabilidade do emprego e desenvolvimento empresarial. Empresas saudáveis são um factor essencial para um emprego saudável. Em terceiro lugar, a implementação de mecanismos que permitam dinamizar e revitalizar a contratação colectiva. Nos últimos anos, a situação nesta área tem sido de impasse, o que é extremamente nocivo aos interesses das empresas e dos trabalhadores. Em quarto lugar, destacaria a introdução de mecanismos de flexibilização e, dentro destes, em

específico, os regimes de adaptabilidade do horário de trabalho, da polivalência funcional, da mobilidade geográfica e da contratação a termo. Este conjunto que eu mencionei contribuirá para uma melhor organização das empresas e do trabalho. Ainda neste quadro, destacaria a consagração expressa dos direitos de personalidade dos trabalhadores. Por último, e sem prejuízo de outros aspectos que poderia citar, o reforço das garantias procedimentais que garantem os direitos e garantias dos trabalhadores e empregadores.

Dirigir – Foi alcançado um consenso – embora sem a CGTP-IN – na concertação social. Será um primeiro passo para se chegar a uma relação laboral baseada no diálogo e não no conflito?

L.P.A. – O compromisso tripartido que foi alcançado no processo de concertação social é uma prova de que o Governo tomou uma boa decisão quando decidiu utilizar esta metodologia. Teria sido possível ao Governo enveredar por uma posição de força e de conflito, e aos parceiros sociais também. E aí tenho que saudar a UGT e a CIP, que abdicaram de algumas posições que defendiam no início, como o Governo fez também. Como dissemos desde o princípio, o resultado final deste processo de concertação social seria uma legislação mais amiga do emprego. Com efeito, este Código do Trabalho é uma vitória da concertação social.

Dirigir – Esta lei abre alguma porta para mudar a mentalidade relativamente à flexibilização do trabalho?



L.P.A. – Acho que este Código de Trabalho vai conduzir a uma reforma das mentalidades, quer nas estruturas representativas dos trabalhadores, quer nas dos empregadores. A aposta clara que é feita na contratação colectiva vai criar condições para uma regulação mais eficiente e eficaz do mercado de trabalho. A organização do trabalho também vai sair beneficiada, pois neste momento também está muito limitada pela actual legislação.

Dirigir – Como se enquadra o Código do Trabalho na estratégia do Governo de combate ao desemprego?

L.P.A. – A nossa aposta no Código de Trabalho, nas políticas activas de emprego e de formação profissional são soluções de médio-longo prazo, que irão permitir a sustentabilidade do emprego. Isto sem prejuízo de medidas pontuais que permitam corrigir as disfunções do sistema. Nós temos, obviamente, que apagar os fogos, mas temos de limpar a floresta. A economia vive de ciclos e nós estamos na parte baixa da onda. Não queremos que daqui a cinco ou seis anos se volte a repetir a mesma situação. Por isso, o Código do Trabalho é uma das peças para atrair emprego e investimento de qualidade para Portugal.

Dirigir – O que podem os portugueses esperar do mercado de trabalho em 2003?

L.P.A. – O ano de 2003 vai ser um ano de transição porque vai ser o período de aprovação e de *vacatio legis* do Código do Trabalho, que em princípio entrará em vigor no próximo ano. É verdade que o desemprego atingiu agora estas proporções, mas este tem vindo a subir paulatinamente desde Março de 2001. Todavia, o desemprego vai subir durante 2003, pelo menos no primeiro semestre. Julgo ser possível estabilizá-lo ainda neste ano, para depois no segundo semestre inverter a tendência. Mas estamos muito dependentes da conjuntura internacional. Economias débeis como a nossa estão mais expostas às crises. As medidas que o Governo vai adoptar visam controlar o desemprego e desejavelmente durante o segundo semestre de 2003 inverter a marcha dos motores. Só que a conjuntura económica é muito desfavorável. O desemprego na Alemanha e no resto dos países europeus também está a aumentar. Portanto, não é de estranhar que o nosso país esteja a passar pelo mesmo. E ainda temos que lutar contra factores endógenos, como as políticas económicas erradas que foram adoptadas nos últimos anos e as medidas de contenção orçamental que tiveram de ser impostas pelo Governo. Mas há que ser optimista. Só assim é que podemos ter energias para inverter a situação.



Código do Trabalho

O labor da concertação

●
CARLOS BARBOSA DE OLIVEIRA

Jornalista

○

A escassos meses da entrada em vigor do Código do Trabalho, vale a pena fazer uma breve retrospectiva sobre a evolução do texto daquele diploma legal – ainda em fase de discussão na especialidade – e tentar perceber de que forma é que os diferentes parceiros sociais contribuíram para alterar o texto inicialmente apresentado pelo Governo e chegar a um consenso.

Nos últimos anos, poucos diplomas terão desencadeado uma discussão tão acesa na sociedade portuguesa como o anteprojecto do Código do Trabalho, apresentado pelo Governo ano passado e submetido a discussão pública durante vários meses. Poucas vezes, também, um diploma terá sofrido tantas propostas de alterações e ajustamentos, muito por mérito dos parceiros sociais, mas também da abertura desde início manifestada pelo Governo para o diálogo e para aceitar muitas das alterações apresentadas.

Pode dizer-se que, desde o início, o anteprojecto do Código do Trabalho sofreu duras críticas de quase todos

os parceiros sociais. Enquanto a CGTP e a UGT acusavam o Governo de pretender, com a reforma da legislação laboral, “**liberalizar os despedimentos sem justa causa e implantar regras próprias do século XIX**”, entidades patronais como a CIP e a CCP apontavam o dedo ao Governo acusando-o de “**falta de coragem para ir mais longe**”.

Às críticas dos diversos parceiros sociais retorquiu o Governo, classificando a reforma da legislação laboral como “**imperativo inadiável de uma sociedade moderna que não pode continuar a reger-se por um conjunto de leis dispersas, elaboradas na sua maioria**

num contexto político, económico e social cuja matriz remonta aos anos 60 e 70, num panorama completamente distinto do actual”.

As posições pareciam extremadas e a possibilidade de chegar a um consenso muito remotas. No entanto, muitas horas de discussão depois o diploma acabou por ser aprovado na generalidade pela Assembleia da República em 15 de Janeiro. Para trás ficava uma “greve geral” que dividiu centrais sindicais e opiniões, e a posição irredutível da CGTP em aceitar as bases do anteprojecto que acusa de **“descaracterizar o direito do trabalho, desequilibrando as relações de trabalho a favor da parte mais fraca nessa relação: os trabalhadores”**. A inflexibilidade da CGTP em negociar levou-a a automarginalizar-se do processo em sede de concertação procurando, posteriormente, através da convocação de uma greve geral (onde ficou isolada) e de diversas acções de rua mobilizar os trabalhadores contra aquilo que apelidou de “Pacote Laboral”.

Mais flexível foi a posição da UGT que, embora considere que “quem torto nasce tarde ou nunca se endireita”, apresentou cerca de uma centena de alterações (grande parte das quais acabaram por ser acolhidas) numa última tentativa de **“minimizar os efeitos nefastos do Código do Trabalho”**. No entanto, embora reconhecendo que **“o conjunto das alterações é claramente favorável aos trabalhadores e que, com elas, a proposta de lei ficará profundamente alterada para melhor”**, a UGT considera que o Código do Trabalho continua a não merecer a sua concordância **“por razões de forma e de conteúdo”**. E vai mais longe, acusando a proposta de estar **“ferida de várias inconstitucionalidades que precisam de ser sanadas”**. Embora nunca deixasse de assinalar que, sob o seu ponto de vista, **“a proposta do Código do Trabalho não atinge os objectivos do aumento de produtividade, aumento da responsabilidade e combate ao absentismo”**, a CIP nunca deixou de se mostrar favorável à necessidade de encontrar consensos que permitissem avançar para um texto final. No entanto, não deixa de fazer algumas críticas, nomeadamente quanto ao facto de o Código do Trabalho ter que ser **“complementado por muitas dezenas**

de decretos-lei e regulamentares o que mantém os inconvenientes da legislação dispersa e invalida o objectivo da codificação”.

A CCP, por seu turno, manteve-se um pouco à margem da discussão. A justificação para essa atitude parece radicar no facto de considerar que o Código do Trabalho não reflecte **“a realidade do nosso tecido económico, em que 93 por cento das empresas tem até nove trabalhadores e se assiste a uma crescente terciarização da economia”**. Apesar de considerar prematuro fazer uma avaliação do Código do Trabalho **“dado que o processo legislativo ainda está em curso e não é possível conhecer com rigor o produto final deste processo”**, a CCP mostra-se particularmente crítica e manifesta a convicção de que **“esta foi uma oportunidade perdida (...) não houve uma efectiva reforma, mas antes a sistematização de um conjunto de leis avulsas”**.

Cronologia de um acordo

2002

7 de Maio – O Ministro dos Assuntos Parlamentares, Marques Mendes, anuncia que até Julho o Governo irá avançar com a revisão da lei do contrato individual de trabalho. As centrais sindicais manifestam alguma desconfiança em relação às intenções do Governo.

18 de Julho – O Conselho de Ministros aprova o anteprojecto do Código do Trabalho, abrindo espaço para um período de discussão pública. As alterações são profundas e em áreas tão delicadas como as horas extraordinárias e os horários de trabalho, o combate ao absentismo e a mobilidade e flexibilidade, ou o regime de férias, os contratos a prazo e os despedimentos.

26 de Julho – As centrais sindicais manifestam-se preocupadas com “a gravidade” das medidas contempladas no anteprojecto e anunciam um acordo no intuito de articular posições na Comissão Permanente de Concertação Social.

12 de Novembro – Aprovação, pelo Conselho de Ministros, do Projecto de Código do Trabalho.



Quanto à CGTP, continua a defender que o Código do Trabalho é **“um projecto de passado (...) e sofre de um defeito genético que o torna inapto”**.

A verdade, porém, é que embora nenhum dos parceiros sociais “morra de amores” pelo novo diploma, ou “cante vitória” no campo das negociações, o Código do Trabalho (que se encontra em fase de discussão na especialidade, na Assembleia da República) deverá entrar em vigor dentro de alguns meses.

Independentemente de ser ainda desconhecido o texto final, não deixará de constituir um marco nas reformas estruturais que o Governo se propôs implantar e um dos diplomas emblemáticos desta legislatura.

Porém, é bom não esquecer: o Código ainda vai ser complementado por várias legislações avulsas em forma de decretos-lei e decretos regulamentares, pelo que é previsível que a discussão em torno das leis laborais ainda venha a conhecer novos episódios.

19 de Novembro – O Presidente da Assembleia da República, Mota Amaral, agenda a votação na generalidade do Código do Trabalho para 20 de Dezembro.

20 de Novembro – As duas centrais sindicais pedem ao Presidente da Assembleia da República o alargamento do prazo de discussão pública em sede de concertação social até 8 de Janeiro de 2003 e que a votação na generalidade seja adiada para o dia 15.

21 de Novembro – A UGT apresenta, em conferência de imprensa, as suas reivindicações, divididas em nove pontos. Matérias em destaque: reforço da negociação colectiva, combate ao trabalho ilegal, combate à precaridade e reforço dos direitos, definição do direito à formação contínua.

10 de Dezembro – Greve “geral” convocada pela CGTP. A UGT não adere, dando sinais de que é possível chegar a uma plataforma de acordo. A divisão no seio sindical estava consumada.

2003

3 de Janeiro – A UGT envia à CPCS a sua proposta, contendo cerca de uma centena de alterações ao Código do Trabalho. É o único parceiro social a fazê-lo.

9 de Janeiro – Um dia depois do encerramento da discussão em sede de CPCS, a UGT anuncia, em comunicado, estar satisfeita com a aceitação da maioria das alterações apresentadas, mas reforça a ideia de que não está de acordo com o Código. Reafirma também que existem disposições inconstitucionais que têm que ser eliminadas.

15 de Janeiro – É aprovado na generalidade, na Assembleia da República, o Código do Trabalho. Segue-se a discussão na especialidade.

A avaliação dos parceiros sociais

Pedimos aos diferentes parceiros sociais que fizessem, por escrito, uma avaliação global do Código do Trabalho. Aqui ficam as respostas que nos enviaram.

CCP

É nossa convicção de que se trata de uma oportunidade perdida. Não houve uma efectiva reforma da legislação do trabalho, mas antes uma sistematização de um conjunto de leis avulsas, esquecendo que uma reforma da legislação do trabalho nos dias de hoje tem que conseguir:

- Por um lado, reflectir a realidade do nosso tecido económico – 93 por cento das empresas portuguesas tem até nove trabalhadores e assiste-se a um claro decréscimo do papel do sector primário e secundário na economia. Esta evolução, de uma crescente terciarização da economia, não se coaduna com modelos rígidos de organização das estruturas empresariais.
- Por outro, conciliar flexibilidade na organização das estruturas empresariais de forma a que as mesmas possam ser concorrenciais num mercado cada vez mais global, com a segurança dos trabalhadores, entendida esta última como uma segurança que decorre não de um vínculo laboral mas de um conjunto de qualificações que os habilitem a permanecer no mercado de trabalho.



CIP

Embora a proposta introduza algumas actualizações ao regime vigente – no sentido preconizado e insistido pela EU – num número reduzido de institutos jurídicos, fica muito aquém de concretizar as reformas necessárias pelas quais a CIP vem repetidamente insistindo há muitos anos e fica até muito longe de alcançar os objectivos principais que o Governo anunciou pretender atingir através da codificação.

Isto é: não vai permitir aumentar na medida em que seria indispensável, principalmente no actual contexto internacional, a competitividade das empresas e da economia portuguesa, com o conseqüente crescimento do emprego.

O Governo perdeu, de forma incompreensível, uma oportunidade excepcional de posicionar a economia portuguesa numa situação dinâmica e favorável em termos de concorrência.

CGTP

Já ouvimos chamar a este projecto “código civil do trabalho”. Esta caracterização faz recordar que, antes do aparecimento do Direito do Trabalho, o que vigorava nas relações de trabalho era o Direito Civil; que as relações entre as entidades patronais e os trabalhadores se baseavam no princípio da “autonomia da vontade” como se um trabalhador, isoladamente, que vai pedir emprego ou mesmo depois de o obter possa negociar com o patrão em condições de igualdade. Não deixa de ser importante lembrar que as últimas três directivas comunitárias relativas ao direito social comunitário acentuam o princípio do tratamento mais favorável enquanto este código o quer fragilizar e, em algumas situações, abandonar.

Por outro lado, este é um projecto do passado; quer do ponto de vista do modelo de relações



de trabalho que preconiza, quer do ponto de vista das consequências económicas e sociais para o país, uma vez que foi pensado para um modelo de desenvolvimento que os portugueses recusam: um modelo de baixos salários e muita precaridade.

De resto, não deixa de ser significativo que o Governo anuncie este projecto como um meio de fixar o investimento estrangeiro e, na mesma altura em que o faz, estejamos a assistir a múltiplas empresas estrangeiras que se vão embora em busca de mão-de-obra mais barata. Se fossem precisos exemplos concretos a resposta estaria dada por aqueles que, segundo o Governo, seriam os destinatários do código. Na verdade, o que o país precisa é de passar para o patamar seguinte de desenvolvimento e isso só se faz com melhores condições de trabalho e com um maior e melhor investimento, nomeadamente na formação e qualificação de recursos humanos.

**UGT**

O Código do Trabalho não será aquilo que a UGT desejaria, apesar das melhorias significativas que conseguimos introduzir. A visão desreguladora inicial não foi totalmente corrigida, quer a nível dos direitos individuais, quer nos direitos colectivos.

O processo de discussão em CPCS foi demasiado apressado e não permitiu a devida procura de consensos tripartidos.

A cada um... seu paladar

Cada um dos parceiros sociais vê o Código “à sua medida”. Por isso, pedimos que nos indicassem quais as alterações que introduziriam no intuito de o “melhorar”. Eis as sugestões que nos enviaram.

**UGT**

Consideramos que em sede de discussão na especialidade haverá que dar especial atenção:

- À eliminação de todas as inconstitucionalidades que, a não ser feita, estamos confiantes que originará uma fiscalização preventiva por parte do Senhor Presidente da República.
- A consagração de que certas disposições da lei constituirão mínimos para a negociação colectiva

(trabalho extraordinário, indemnizações por despedimento e outras).

- A alterações que clarifiquem melhor o respeito pelos direitos, nomeadamente no quadro das alterações resultantes da discussão em CPCS.

Em sede de regulamentação da lei, ainda em 2003 haverá muito a fazer para dar execução a múltiplas disposições do Código, esperando-se o cumprimento dos compromissos relativos à discussão na CPCS.

CGTP

Daríamos sequência ao trabalho realizado pela Comissão de Sistematização da Legislação Laboral formada pelo Governo anterior. Aquela comissão produziu um trabalho útil que este Governo deitou para o lixo. Era um trabalho sério, realizado por um grupo heterogéneo de especialistas que podia ser melhorado. Este código sofre de um erro genético. Não é possível curá-lo. Mesmo que corrigido nos aspectos mais negativos continuaria sempre coxo.

**CCP**

Antes de mais, seria necessário ser mais ambicioso no que se refere aos contratos especiais que serão incorporados no livro II do Código. Existe hoje um conjunto de actividades que são objecto de regulamentação específica. É fundamental ir mais longe no sentido de reconhecer que alguns sectores, pelas suas especificidades, carecem de uma regulamentação ajustada às suas necessidades.

No que se refere à relação de trabalho clássica assente no contrato individual de trabalho, a CCP sempre tem defendido uma maior agilização dessa relação como meio de esvaziar, quer a contratação a termo, quer a própria desregulamentação do mercado de trabalho. Assim, seria importante permitir um melhor conhecimento do desempenho do trabalhador através do alargamento do período experimental e, por outro, facilitar a quebra do respectivo vínculo quando seja inquestionável a necessidade de o fazer. Essa flexibilização teria vantagens para a empresa mas permitiria, igualmente, corrigir o que são algumas das fragilidades do nosso mercado de trabalho e do perfil do desemprego em Portugal, onde se verifica um peso excessivo de desemprego de longa duração e de jovens à procura de primeiro emprego.

Por último seria necessário rever o conjunto de obrigações administrativas que recaem sobre as empresas, em especial para as micro e pequenas e médias empresas, que são um encargo efectivo e cujos efeitos práticos são muito reduzidos ou mesmo nulos.

**CIP**

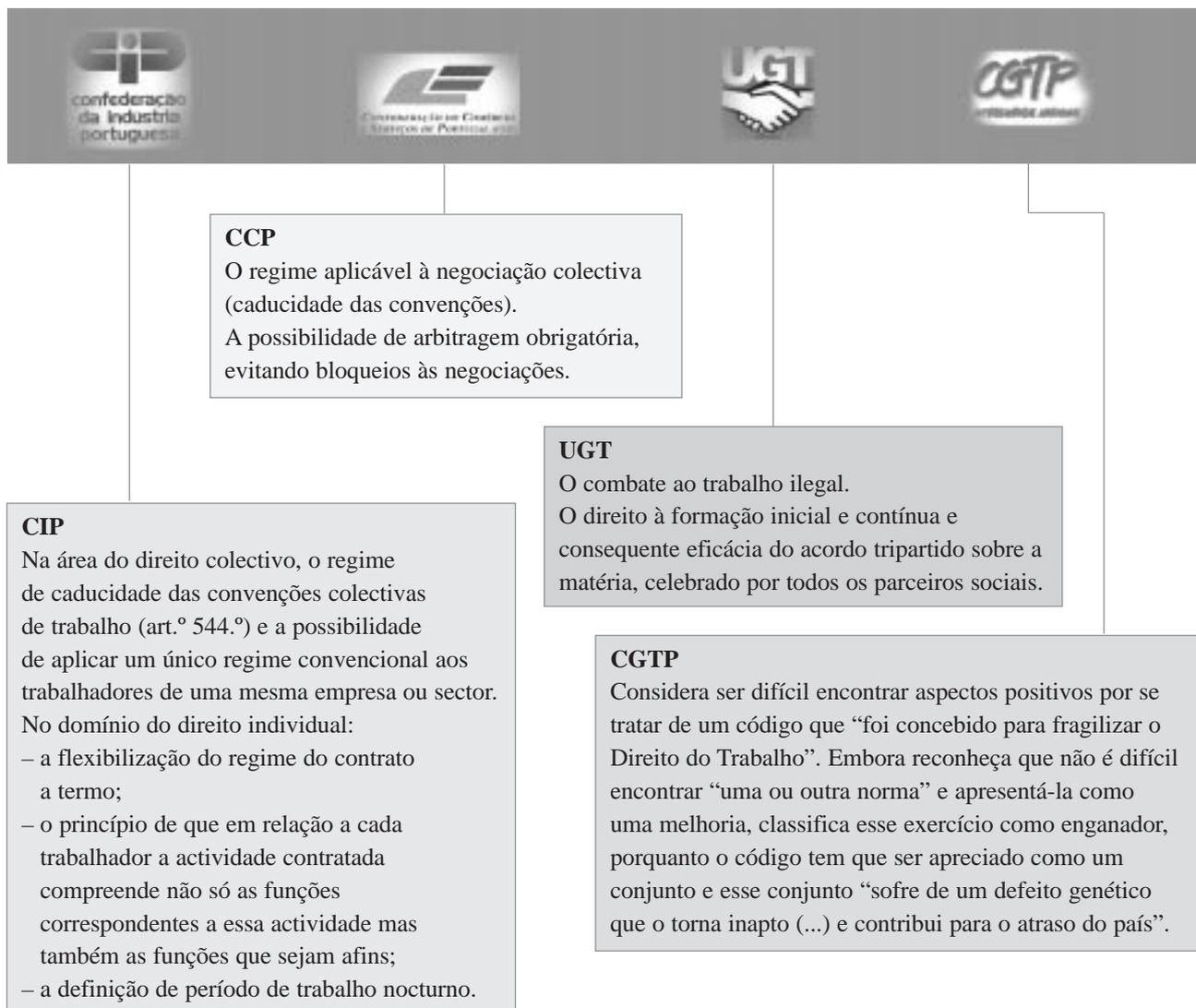
Para além de corrigir os aspectos que consideramos mais negativos (ver caixa), introduziríamos no código outros aspectos fundamentais que são prioritários para a modernização das empresas, a flexibilização da organização do trabalho, o aumento da competitividade e o crescimento económico do país, de que se destacam como exemplos:

- Definir o princípio geral – com poucas excepções
 - de que as faltas, ainda que justificadas, determinam a perda de retribuição, e reduzir o elenco das faltas que nos termos da lei são consideradas justificadas.
- Tornar mais adequado às exigências da competitividade o regime legal do trabalho por turnos.
- Fazer uma clara e justa repartição de encargos entre o Estado e as empresas quanto aos custos inerentes do exercício de um alargado leque de direitos familiares e cívicos.
- Incrementar as modalidades de trabalho impropriamente chamadas atípicas.
- Prever a comparticipação pelo Estado das indemnizações a pagar aos trabalhadores nos processos de despedimento colectivo no âmbito de reestruturações sectoriais ou de reestruturações especialmente importantes ao nível das empresas.

Os mais (+) e os menos (-) na perspectiva dos parceiros sociais

Pedimos à CIP, CCP*, UGT e CGTP que enunciassem os aspectos mais negativos e positivos do Código do Trabalho. Eis as conclusões:

Aspectos positivos



* A CCP fez questão de salientar que não considera ser ainda o momento apropriado para se pronunciar em virtude de estar a decorrer a discussão na especialidade. No entanto não deixou de dar o seu contributo, o que se agradece.

Aspectos negativos



UGT

- Excessiva precaridade.
- Exagerada adaptabilidade nos horários de trabalho, nas funções e na mobilidade geográfica dos trabalhadores.
- Sistematização da lei inadequada.

CGTP

- A caducidade das convenções colectivas.
- Atribuição de representatividade a sindicatos sem ou com diminuta sindicalização, conferindo-lhes legitimidade para outorgarem contratos colectivos.
- Redução da eficácia do direito à greve.
- Redução do período de trabalho nocturno e consequente redução dos custos salariais.
- Possibilidade de horários semanais até 60 horas.
- Alargamento do período dos contratos a prazo.

CIP

- Redução do limite máximo anual de horas de trabalho suplementar legalmente permitidas.
- Redefinição do conceito de comissão intersindical.
- Alargamento do período de férias “premiando” os trabalhadores que cumprem apenas uma obrigação contratual (darem poucas faltas).
- Inexistência de mecanismos de combate ao absentismo.
- Deficiente sistematização, dificultando a sua consulta, mesmo por especialistas.
- Necessidade de complementar o código com muitas dezenas de decretos-lei e regulamentares.

CCP

- Agravamento das obrigações relativas ao contrato a termo (nomeadamente a taxa social única e o dever de formação para os contratados a termo).
- Alargamento do período de férias pelo facto de os trabalhadores se limitarem a não faltar.
- O regime sancionatório (a inibição do exercício da actividade como sanção acessória em caso de infracções que podem respeitar a um único trabalhador e a previsão do cúmulo material, em detrimento do cúmulo jurídico).

O verdadeiro, o belo, o bem

(Breve crónica sobre os valores nas empresas)

•
JOÃO GODINHO SOARES
Engenheiro

○

Valor: (fil.) *Propriedade ou carácter do que é, não só desejado, mas também desejável; as próprias coisas desejáveis, sendo os principais valores o verdadeiro, o belo, o bem.*

Dicionário da Língua Portuguesa, Porto Editora, 7.^a edição



Braço de Prata: uma experiência

Quando respondi, há duas décadas atrás, ao anúncio que dizia “Empresa Metalomecânica situada na Região de Lisboa recruta Engenheiro Mecânico...”, não me passou pela cabeça que se tratasse da Fábrica Militar de Braço de Prata onde, como se sabe, se produzia “material de defesa” (era – ainda é – politicamente incorrecto dizer “armamento” ou, pior, “material de guerra”).

Estava então ainda na casa dos vinte anos. Vivera, anos antes, a libertação do 25 de Abril e acreditava que a melhor filosofia de vida era a do *make love, not war*, adaptável a *make love, not bombs*.

Por mera curiosidade (a juventude é um espanto! – como diria o Jô Soares), deixei-me submeter às provas de selecção, displicentemente, “na desportiva”, de tal forma que cheguei a afirmar, numa das entrevistas, ser “contra os meus princípios” (*sic*) fabricar armas.

A vida, no entanto, surpreende-nos por vezes e, por razões que talvez conte noutra ocasião, acabei mesmo por ir trabalhar para Braço de Prata. Num aspecto não estou arrependido: como engenheiro, aprendi muito. Aquela fábrica foi para mim uma verdadeira escola. Em breve, envolvido no frenesim da produção, acabei naturalmente por me alhear da verdadeira finalidade das coisas que ajudava a criar. A minha consciência só era acordada em determinados momentos, como no episódio que passo a contar.

Um belo dia, estando a almoçar na companhia de alguns colegas, comentavam-se os custos de produção de determinada granada. A quantia era, para a época, elevada: cerca de trinta mil escudos cada unidade.

A minha reacção foi espontânea: “O quê? Cada vez que se dá um tiro de canhão são trinta contos?” Resposta imediata de um dos colegas: “Ah, pois. Mas tens de ver isso numa perspectiva de rendimento: é que a destruição que cada granada produz é muito maior do que o seu preço!”

Foi graças a estes despertares violentos de consciência que decidi sair de Braço de Prata na primeira oportunidade o que, felizmente, aconteceu pouco depois.

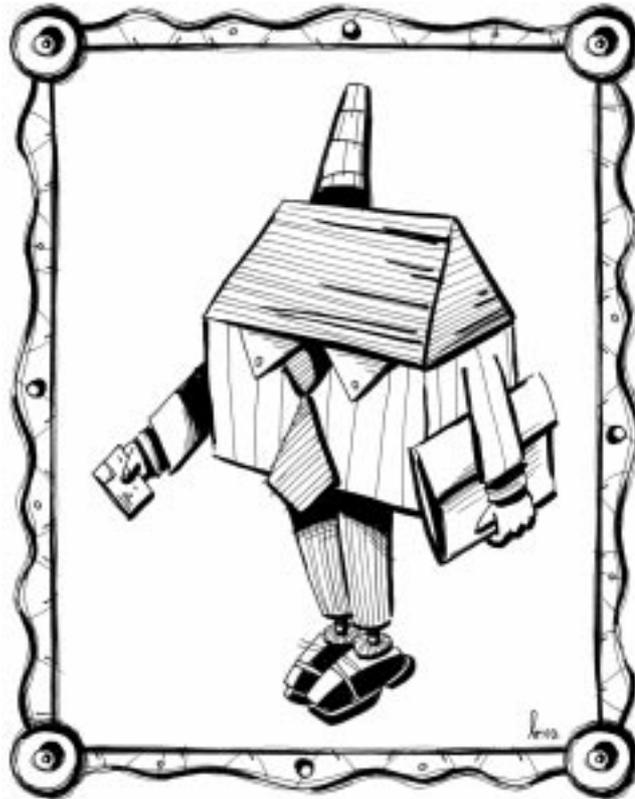
Este episódio é o pretexto para uma breve reflexão sobre os **valores** que presidem à actividade dos homens e movem as suas empresas.

Se compararmos os comportamentos das empresas, onde as pessoas, a técnica, a organização, o capital e a ética se entrecrocaram, e os comportamentos das pessoas, condicionadas pela sua natureza biológica, a necessidade de usufruir a Natureza, o seu instinto social, a incessante busca do prazer, verificamos que são – como não podia deixar de ser – os mesmos. Afinal, as empresas são feitas pelos homens e os homens buscam os mesmos objectivos das empresas: segurança, solidez, realização, poder e, porque não dizê-lo, eternidade.

Serão os valores intrínsecos às pessoas que determinam o comportamento das empresas ou será que as empresas criam os seus próprios valores que poderão, nalguns casos, ser adoptados por quem nelas trabalha? É a nova versão do velho paradoxo do ovo e da galinha.

Empresas: desde sempre

Talvez contando a história do princípio se compreenda melhor. Tudo começou com a primeira empresa. Sempre que uma pessoa ou grupo de pessoas, pelos mais diversos motivos, que vão desde as necessidades mais básicas, associadas à mera sobrevivência, até às realizações voluntárias mais ousadas e transcendentais, planeia, organiza e controla a sua actividade, na persecução de um objectivo definido, estamos perante uma empresa. A palavra empresa pode assim ser usada para significar genericamente qualquer cometimento ou empreendimento humano como, por exemplo, “A Grande Empresa dos Descobrimentos”, expressão que frequentemente designa esse período da História



Lusa que resume a nossa passada grandeza. Todavia, hoje em dia a palavra empresa é utilizada quase exclusivamente no sentido de identificar um conjunto de pessoas que explora uma actividade comercial ou industrial.

Apesar de ser uma entidade artificial, a lei confere à empresa personalidade jurídica, ou seja, tem uma identidade, um nome próprio, um número de contribuinte. Tal como os cidadãos, tem direitos e deveres perante a sociedade.

Fala-se das empresas como se fala das pessoas. Até se fala, como se de seres vivos se tratasse, do seu nascimento, da sua saúde, da sua morte. Se se fala de sociedade, de economia, de política, de trabalho, de desporto, etc., etc., é inevitável falar-se de empresas. São omnipresentes na sociedade actual. Até nos países onde prosperaram ou continuam a subsistir os ideais socialistas, fundamentados na posse comum dos recursos e dos bens materiais, as empresas são uma realidade. Como “quanto maior a nau, maior a tormenta”, como diz a sabedoria popular, o crescimento das empresas, sobretudo a partir de meados do século XIX com o impulso da Revolução Industrial, conduziu

à necessidade de adoptar medidas especiais de racionalização, operacionalização e controlo, no sentido de maior eficiência e produtividade. É assim que, no princípio do século XX, surgem os primeiros estudos que enformam teorias e práticas de organização empresarial. Taylor, Fayol, Weber e MacGregor são, talvez, os principais protagonistas deste período. O seu objectivo é comum, embora por caminhos diferentes: encontrar a fórmula que garante o sucesso das empresas.

Gestores: a empresa acima de tudo

Estes pioneiros foram os percursores dos “profissionais de empresas”, técnicos especializados em planeamento, organização e administração, modernamente designados “gestores”, preparados em cursos de nível superior com grande procura no mercado de trabalho. São estes tecnocratas que, a partir de meados do século XX,

substituem ou influenciam os empresários nos centros de decisão das empresas. Embora quase sempre melhor preparados e tecnicamente mais competentes do que os seus patrões, as motivações destes novos quadros afastam-se das dos empresários tradicionais. Não lhes importa se fabricam sapatos, vendem viagens ou pescam sardinhas, desde que a produtividade aumente e a empresa cresça. O importante não é o produto, que passou a ser um mero – embora importante – meio. A finalidade é a empresa em si. Esta realidade é facilitada pelo facto de serem cada vez mais as empresas sem rosto. Dantes sabia-se a quem pertenciam as empresas. Muitas até tinham um cariz fortemente familiar. Hoje muitas empresas pertencem a accionistas, onde grande parte são massa anónima, ou a uma *holding*, outra empresa, detida por accionistas ou por outras empresas, e assim sucessivamente, até que tudo pertence a tudo e nada pertence a nada. A desumanização é por demais notória. Os gestores respondem perante os accionistas e estes o que exigem? Dividendos. Para além dos resultados financeiros, que outros critérios avaliam a qualidade da gestão das empresas? E os efeitos, as consequências, a influência que as empresas têm sobre a economia e sobre a sociedade em geral? Quem os avalia e, se necessário, os controla? Quem assume a responsabilidade dos actos das empresas sem rosto? Onde estão as pessoas que definem, representam ou assumem os valores que regem essas empresas? De que valores se pode falar neste contexto? Este aspecto é ainda mais grave porquanto, hoje, as empresas ocuparam um papel tão significativo na vida de todos e de cada um que muitas vezes parece ser irrelevante a efectiva utilidade ou a mera consequência, para a sociedade, da actividade das empresas. É “a empresa, pela empresa”, e já não “a empresa, pela necessidade”, como originalmente, quando as empresas surgiam para satisfazer necessidades efectivas dos indivíduos ou da sociedade.

Actualmente, o crescente protagonismo de algumas organizações faz inverter os papéis: a sociedade fica dependente da empresa e passa a servi-la como entidade primordial. É o “endeusamento” das empresas.





Desenvolvimento: uma boa desculpa?

O comportamento cada vez mais autocentrado das empresas obriga a sociedade, através dos poderes instituídos (Estado, tribunais), a criarem mecanismos de defesa de forma a conterem os excessos, em especial os que desequilibram a economia, com todas as consequências que daí advêm. Assumem especial relevância as leis anticoncentração, anticartel e antimonopólio, estando ainda bem presente na memória de todos o caso da Microsoft, por exemplo.

Todas estas questões – e muitas mais se poderiam colocar do mesmo jaez – têm levantado um número infinito de estudos, opiniões e pseudocertezas, pela voz de “gurus” da gestão, economistas, sociólogos, políticos e quejandos. Invariavelmente, as interpretações apresentadas “explicam” os aspectos negativos como custos a pagar pelo “desenvolvimento”, esse fenómeno incontornável que, envolto numa aura de bondade, parece servir para justificar tudo e traduzir de forma aparentemente simples o caminho inexorável da Humanidade.

Sendo desejado ou desejável (*vide* definição do dicionário), poderá então esse desenvolvimento de que tanto se fala constituir um valor? Para muitos, sim.

O desenvolvimento não é só desejável é, mesmo, uma absoluta necessidade. Talvez por isso, ele representa o principal valor que preside aos destinos das empresas actuais.

Concretizando, o desenvolvimento só será possível, na perspectiva das empresas, pela inovação, pelas TIC (novas Tecnologias de Informação e Comunicação, onde pontua a actualíssima Internet), pela globalização, a realização de resultados (lucros), maior competitividade, maior produtividade, satisfação dos clientes, etc.

Entretanto, é indesmentível que a empresa moderna pretende dar de si própria uma imagem de respeito pela pessoa, colocando-a no centro da sua organização. No entanto, esta ideia é posta em causa quando se

desmontam algumas situações. Por exemplo, se por um lado apela ao trabalho em equipa e, nos seus processos de selecção, valoriza os candidatos psicologicamente mais aptos para o trabalho em grupo, também é certo que promove a competição, a concorrência entre os seus trabalhadores, explorando o individualismo e a agressividade que todos, em maior ou menor grau, possuímos por instinto.

Em contraponto com estes aspectos, seria injusto não referir que algumas (poucas) empresas incluem nos seus princípios (desejavelmente, nas suas práticas) o respeito pela segurança e saúde dos seus colaboradores (assumidos como “clientes internos”) e o respeito pela natureza e pelo ambiente, integrando estes valores num conceito mais amplo de responsabilidade social e desenvolvimento sustentado.

Esta concepção humanista e ecológica das empresas, com respeito pelo interesse colectivo e desempenhando uma função social reguladora e motora do bem-estar, é, no entanto, posta em causa pela já referida desumanização das empresas. Mas luta-se para que assim não seja.

Responsabilidade social: uma exigência

Recentemente fala-se cada vez mais na responsabilidade social da empresa. A intenção é integrar na gestão estratégica das empresas práticas e atitudes que contribuam para uma maior coesão social, sem comprometer a questão ambiental e a competitividade económica.

A União Europeia tem esta questão presente na sua agenda social, aí colocada desde a Cimeira de Lisboa. No essencial, apela-se à consciência das empresas para que assimilem às suas práticas a formação contínua dos trabalhadores, a organização do trabalho centrada na pessoa, a integração social e o respeito pelo ambiente. Ao nível interno da empresa, é ainda dado especial relevo à segurança e saúde nos locais de trabalho, onde há muito ainda que fazer – em especial em Portugal, que continua no pódio do número de acidentes de trabalho, a nível europeu. Externamente, são relevantes os

impactes ambientais, matéria na qual as empresas portuguesas têm também ainda muito que evoluir, encontrando-se a maior parte ainda na era do “encolher de ombros” no que ao ambiente diz respeito. No percurso para a tomada de consciência das empresas para a sua responsabilidade social, muito têm contribuído as normas internacionais ISO 9000 (Garantia da Qualidade) e ISO 14000 (Qualidade Ambiental), e ainda as normas OHSAS 18000 (Segurança e Saúde Ocupacional) cuja versão portuguesa é a NP 4397. Este poderoso trio, que cada vez mais tem vindo a ser assumido de forma integrada como um único Sistema da Qualidade, foi reforçado, desde 1997, por outra norma de âmbito



internacional cuja elaboração foi patrocinada pela ONU: a SA 8000 (SA: *Social Accountability*) – Código de Conduta Social.

A principal motivação deste documento resultou de um fenómeno muito ligado à tão famosa globalização: a deslocação dos sectores produtivos de grandes empresas ocidentais para países onde a mão-de-obra é mais barata e onde pouco ou nada valem os direitos humanos e laborais; o recurso ao designado *dumping* social. A vinda a público destas situações, fortemente penalizantes para a imagem das marcas envolvidas, levou a que algumas empresas elaborassem “códigos de conduta” destinados às unidades produtivas mais expostas a fim de limitar aquelas práticas. A SA 8000 é, assim, um referencial internacional auditável, elaborado a partir daqueles “códigos”, que visa a melhoria global das condições de trabalho.

Em Portugal, por exigência de algumas grandes marcas e retalhistas internacionais, desde 2000 que se realizam auditorias, em especial nos sectores têxtil e do calçado, com base nas SA 8000. Valores novos, a exigir a renovação de algumas mentalidades.

Em resumo

Desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores das empresas, a todos os níveis; segurança e saúde nos locais de trabalho; preservação do ambiente; interacção positiva com as comunidades locais; direitos humanos... são os valores que se impõem à empresa moderna.

Sonhos?

É certamente mais fácil definir valores do que viver de acordo com eles. Mas como não está na natureza do Homem seguir o caminho mais fácil, o verdadeiro, o belo, o bem continuarão ainda e sempre a ter uma hipótese.





*O valor
social do trabalho
e dos salários*

CARLOS BARBOSA DE OLIVEIRA

Jornalista



O “trabalho digno” definido pela OIT traduz-se não apenas numa recompensa salarial justa mas também em factores adicionais que concedem ao trabalhador a possibilidade de se elevar como pessoa e de ser actor social interventivo, não descurando a sua realização pessoal, profissional e familiar, valores que não englobam uma expressão de carácter económico e não são quantificáveis monetariamente.

Logo após o 25 de Abril, a luta dos trabalhadores orientou-se, em larga medida, para a exigência de melhores salários: aumento dos vencimentos e remunerações acessórias como os subsídios de refeição e transporte, bem como a atribuição de subsídio de férias e de Natal, foram algumas das conquistas então conseguidas e que aproximaram os salários dos trabalhadores portugueses dos modelos já há muito seguidos pela maioria dos países que anos mais tarde viriam a tornar-se nossos parceiros europeus. Foi também, em Maio de 1974, que foi instituído o salário mínimo nacional, então fixado nos 3300\$00. É certo que, à época, reivindicações de outro jaez, como uma maior participação dos trabalhadores na gestão das empresas, o alargamento do período de férias ou a redução dos horários de trabalho, faziam já parte das reivindicações laborais, mas não será de todo errado afirmar que, em termos gerais, a luta por um aumento dos salários era o factor central das exigências dos trabalhadores portugueses.

Não cabe aqui analisar a forma como foram evoluindo, ao longo das últimas décadas, as preocupações dos trabalhadores em termos de melhoria das condições



laborais. Quase trinta anos após o 25 de Abril poderemos, no entanto, dizer que o epicentro das reivindicações dos trabalhadores adquiriu uma nova centralidade. É óbvio que o valor pecuniário dos salários continua a ser uma preocupação fulcral, mas a análise das propostas sindicais para as negociações salariais de 2003 mostra que há novas preocupações. Não se pode, porém, ignorar que os sindicatos viram fugir das suas fileiras um elevado número de filiados e que o perfil do emprego se alterou substancialmente, enquanto as negociações salariais ao nível da empresa (acordos de empresa) conheciam um acentuado crescimento em detrimento das negociações colectivas.

A própria Organização Internacional do Trabalho (OIT) deu, em 1999, um contributo significativo para a mudança ao lançar o desafio em prol de um trabalho “digno e sustentável” que se pode resumir a quatro objectivos estratégicos: promoção dos direitos fundamentais no trabalho, protecção social, emprego, diálogo social.

“Trabalho digno” na definição da OIT é, abreviadamente, o que **proporciona emprego com perspectivas de futuro, boas condições de trabalho, possibilita a conciliação do trabalho com a vida familiar, favorece o acompanhamento das evoluções tecnológicas, incentiva o espírito de iniciativa e a criatividade, fomenta o reconhecimento do mérito, não é discriminatório e assegura a partilha justa da riqueza**. Resumindo, o trabalho digno definido pela OIT traduz-se não apenas numa recompensa salarial justa, mas também em factores adicionais que concedem ao trabalhador a possibilidade de se elevar como pessoa e de ser actor social interventivo, não descurando a sua realização pessoal, profissional e familiar, valores que não englobam uma expressão de carácter económico e não são quantificáveis monetariamente.

Será, pois, partindo destes princípios, mas não apenas à sua luz, que iremos tentar analisar alguns dos aspectos que poderão contribuir para a valorização do trabalhador sob o ponto de vista humano e social mas que não podem ser englobados na componente salarial, quantificável através de percentagens – muitas vezes ilusórias – que a inflação e outros factores económicos frequentemente anulam. São, no entanto, valores que podem ser acrescidos ao valor pecuniário dos salários que auferem.

Formação profissional

Começamos pela valorização profissional. Numa época em que as novas tecnologias dinamizam mudanças quase constantes nos processos de trabalho, o acesso à formação profissional assume contornos de grande significado. No entanto, nem sempre a formação profissional é encarada – quer pelo trabalhador quer pela empresa – como uma mais-valia. Nas orientações definidas pela UGT para a negociação colectiva em 2003, aquela central sindical aconselha os sindicatos a inscreverem a obrigatoriedade de serem concedidas, a todos os trabalhadores, 20 horas anuais para a formação profissional credenciada, tendo entretanto o Governo feito saber que irá propor a obrigatoriedade de as empresas concederem anualmente aos seus trabalhadores 35 horas de formação profissional. Caso esta medida venha a concretizar-se, constituirá um factor de enriquecimento dos trabalhadores. Ressalve-se, porém, o facto de não estar ainda claro (no momento em que escrevo) se essas 35 horas de formação serão obrigatoriamente suportadas pelas empresas, serão a expensas dos trabalhadores ou se se opta por um sistema misto. Dependerá, assim, do modelo que vier a ser adoptado o maior ou menor impacto que a generalização do acesso à formação profissional terá sobre a valorização de um posto de trabalho e do próprio salário. Na altura de optar entre duas empresas, a garantia de acesso a formação profissional paga pela empresa pode ser determinante nas opções de escolha por parte de um trabalhador.

Vejamos o caso de Alípio B. Licenciado em Engenharia há dois anos, diz-nos com ar de desafio que encontrar trabalho na área de engenharia não é difícil. Por isso, teve possibilidade de optar entre várias propostas que lhe surgiram e, no momento da decisão, um dos factores determinantes na escolha relacionou-se com as possibilidades que a empresa lhe dava de se valorizar profissionalmente através de um crédito anual de horas de formação credenciada, a cargo da entidade patronal, e a garantia de promoções regulares desde que cumpra determinados objectivos. Embora situações destas não possam ser generalizadas, a verdade é que outro aspecto

que pode valorizar um salário prende-se com as condições de promoção dentro das empresas. Um bom salário à partida (no momento em que o trabalhador é admitido) pode “desvalorizar-se” se não forem asseguradas condições de promoção. Confiante nas suas capacidades, Alípio optou por ingressar numa empresa que, embora lhe dê inicialmente um salário inferior a outras propostas, lhe garante a possibilidade de se valorizar profissionalmente e de promoções regulares. Outro factor que pesou na decisão prendeu-se com o facto de a referida empresa dispor de serviços próprios de saúde, assegurando consultas médicas gratuitas e mesmo o fornecimento de alguns medicamentos. Diferente é o caso de Luís R. Trabalha numa empresa de segurança e exerce a sua actividade entre as 7h30m e as 17h30m. O problema é que, apesar de trabalhar 10 horas diárias, não lhe é concedido qualquer período de descanso para almoço. Ainda jovem, Luís não deixa de lamentar a situação e diz que de bom grado trocava a sua empresa por outra onde o direito a uma pausa para almoço, “nem que fosse de meia hora”, lhe fosse assegurado.

Quando “motivação” é palavra-chave

A valorização social do salário tem, obviamente, contornos que envolvem alguma subjectividade. Ter um horário de trabalho que permita acompanhar mais de perto os filhos e garantir o apoio familiar é, para muitos, um factor de extrema relevância que a outros não colhe. Ter a possibilidade de alargar o período de férias é outro dos factores que pode, ou não, ser determinante para a valorização de um posto de trabalho. É o caso de Ana D. Trabalhou durante quatro anos num banco com “perspectivas de promoção interessantes”, mas há dois anos decidiu dar um rumo diferente à sua vida e trocou o banco por uma empresa de cosméticos. Duas razões foram determinantes para a sua opção. Por um lado, a nova empresa concede-lhe um período de férias suplementares que pode ir até aos cinco dias úteis (consoante a assiduidade ao longo do ano) e ainda lhe oferece, anualmente, uma semana de férias “com tudo



pago” (se atingir determinados objectivos). Por outro, pôs à sua disposição um carro que poderá adquirir ao fim de três anos a custos relativamente baixos. Para Ana, mais importante do que o carro é o facto de poder usufruir de uma semana de férias com tudo pago, “com a vantagem de as fazer na companhia de colegas de trabalho, o que ajuda a cimentar as relações dentro da empresa”.

Este tipo de motivações e incentivos são uma componente importante no momento de analisar o valor social de um salário e mesmo de um posto de trabalho. “Nada há mais pernicioso, em termos de produtividade, do que fazer comparações dentro de uma empresa e chegar à conclusão que o nosso esforço no final de cada mês, ou de cada ano, não é reconhecido, tendo um trabalhador assíduo, dedicado e produtivo, tratamento idêntico ao de outro que além de faltar frequentemente se revela pouco empenhado e produtivo”, afirma Ana.

À espera de vez

José D. está a menos de um ano de concluir o seu curso de Engenharia. Quando lhe perguntei que factor valorizará mais no momento de optar por um emprego, referiu que, para além do salário, a imagem da empresa será determinante na sua opção. “Trabalhar numa empresa que seja conhecida e tenha credibilidade junto do público é uma excelente rampa de lançamento.” No entanto, José não pensa, pelo menos nos primeiros anos, conseguir esse almejado estatuto de “quadro qualificado de uma empresa de sucesso”, pois a sua média de curso não lhe permite voar muito alto. Assim, já se dará por satisfeito se conseguir entrar numa empresa que propicie um bom ambiente de trabalho mas, como refere, “isso é como os melões... só depois de estarmos lá dentro é que podemos aquilatar se há ou não um bom ambiente de trabalho e boa camaradagem”.

A dois anos de terminar a sua formação académica, Maria procura um trabalho que a ajude a aliviar os encargos que os pais têm que suportar com a sua estadia em Lisboa. Estudante de Psicologia na vertente social, para ela o mais importante seria mesmo arranjar emprego na Administração Pública. E como que adivinhando a questão que lhe iria colocar, avisa desde

logo que “não se trata de garantir um emprego estável, mas sim de ter a certeza que em certos organismos públicos poderei desempenhar um papel importante em termos sociais, ajudando a resolver os problemas dos outros, pois é com esse objectivo que estou a tirar este curso”.

Criatividade não “pica” relógio de ponto

Aloísio R. entrou para a Administração Pública ainda estudante e por lá se manteve até concluir o seu curso de *Design*. “Mudei para uma empresa privada porque me foi dada a possibilidade de trabalhar por objectivos sem estar sujeito a relógios de ponto e horários rígidos. Na função pública a maioria dos dirigentes não percebe que o trabalho criativo não se faz em horários fechados das 9 às 5! Por isso inicialmente até fui ganhar menos, mas adquirei a minha liberdade e a responsabilidade de trabalhar com objectivos predeterminados. Atingir esses objectivos e ser avaliado em função do que se produz é muito mais motivador e muito mais importante do que sermos avaliados em função das horas diárias em que permanecemos no posto de trabalho. Além disso, a maioria dos serviços não tem condições que permitam o desenvolvimento do trabalho criativo. E dou-lhe um exemplo que ocorreu comigo: sou um fumador compulsivo e trabalhava num local onde me obrigavam a sair do meu gabinete para fumar. Acha que é possível ser criativo nestas condições, em que uma pessoa está sujeita a um *stress* constante que não resulta do trabalho mas sim do constrangimento de um relógio de ponto ou de questões de circunstância?”

Mas foi apenas o facto de ter mais liberdade de horário que o levou a aceitar baixar o seu salário quando trocou a função pública pela privada?

“Irrita-me que haja pessoas que encarem os trabalhadores como mercenários que apenas se preocupam em saber quanto vão ganhar ao fim do mês. Não é essa a minha maneira de estar na vida, mas também reconheço que sabia que rapidamente passaria

a ganhar muito mais trabalhando na privada do que na função pública e que poderia progredir em função do meu mérito e não porque o taxímetro indicava que tinha chegado o tempo de ser promovido.”

Cada caso é um caso?

Todos estes aspectos que temos vindo a realçar assumem algum carácter de subjectividade, como referido, mas indiciam mudanças mais ou menos significativas na forma como se encara, hoje em dia, o valor de um salário e a “qualidade” de um posto de trabalho. Há regalias que não têm preço mas que são muitas vezes subestimadas. Uma empresa que organiza

o seu trabalho por objectivos é inovadora e capaz de motivar os seus trabalhadores, quer nas condições laborais que lhes proporciona, quer nas compensações não pecuniárias que garante (esquemas complementares de segurança social, fundos de pensões, sistemas próprios de saúde, formação profissional credenciada, “bónus” de tempo de férias, etc.) é certamente uma empresa atraente, enquanto uma empresa que utiliza métodos arcaicos de gestão conhece como única recompensa os valores pecuniários extra e não se preocupa com a sua imagem externa não será tão cativante.

Como referia Aloísio, “compete aos sindicatos perceberem que no momento das negociações salariais há regalias não pecuniárias que tornam um posto de trabalho mais atraente”.

Mas não se pode deixar também de ver o outro lado da questão: há um número crescente de empresas – o exemplo da McDonalds é paradigmático – que recorrem a contratos de trabalho individuais e rejeitam quaisquer acordos com sindicatos, o que certamente contribuirá para que os trabalhadores fiquem cada vez mais dependentes de certas arbitrariedades.





Os sinais de visibilidade valores implícitos,



MARIANA DE LEMOS

*Advogada, Manuel Guerra Pinheiro, Manuel Cavaleiro
Ferreira & Associados – Sociedade de Advogados*



*Os sinais de visibilidade de produtos
ou serviços são, por analogia e em razão
do sujeito originador – a pessoa singular
ou colectiva (comunidade regional ou
colectividade empresarial, por exemplo) –,
suportes intangíveis de direitos e deveres
autónomos.*

São extensões jurídicas diferenciadas e qualificadas, emergentes do universo das personalidades, das vontades, dos patrimónios e das relações jurídicas subjacentes que os reconhecem como valores que os protegem, mas que também devem ser protegidos. Consubstanciam, portanto, valores jurídicos autónomos, mas na estrita razão em que são referência dos valores que significam, manifestam ou representam.

Como sinais destinam-se à percepção e memorização empática e distintiva dos valores que diferenciam e qualificam.

São valores enquanto significam e protegem valores, cumprindo e exigindo no núcleo essencial dessa função a plataforma básica de estruturação e promoção da sociabilidade: a confiança.

e a sua publicidade valores explícitos

É assim que podemos afirmar que a diferenciação de uma marca participa do direito à diferença de qualquer pessoa, de que a sua visibilidade goza do direito à imagem de qualquer entidade, de que se lhes pode exigir a responsabilidade de corresponder às expectativas de qualidade geradas.

É, também, assim que podemos falar de uma geografia dos sinais de visibilidade. Espaços com expectativas consolidadas, onde se gera e abriga tradição, civilização, institucionalização, os critérios e valores de apreciação e referenciação comuns.

Modos novos da sociedade se agrupar em círculos



de confiança, de expectativas forjadas pela discriminação positiva, quer seja a de índole comercial quer a de qualquer outra índole social.

Mas... porquê a necessidade de se pensar e falar deste tema? Do que estamos a falar? Qual a sua importância...?

Todos os dias, a qualquer momento e em qualquer lugar, imagens de todas as cores, formas e feitios invadem a nossa mente, o nosso pensamento e até o nosso subconsciente! O que são? O que querem? O que vendem?

A visibilidade e o direito de imagem

Facilmente se verifica que não é por acaso, não é somente para nosso entretenimento... Em boa verdade, todas estas imagens nos transmitem uma única mensagem: intenção de vender produtos e serviços!!!

Assim, é patente e óbvia a necessidade crescente da visualização de tais bens a comercializar.

Coloca-se-nos então o problema de saber qual a forma eficaz, rápida e cativante de estes bens chegarem ao seu mercado-alvo!

A resposta a este problema encontra-se no Direito da Propriedade Industrial – nas marcas, nos logotipos, nas patentes... – ou seja, nos chamados sinais distintivos.

O que são? Quais as características destes sinais? Porquê distintivos?

Bens incorpóreos que conferem visibilidade a produtos e serviços, como a marca, que qualquer pessoa, singular ou colectiva, pode registar no instituto competente.

São sinais que obrigatoriamente têm duas características essenciais: a novidade e a distinção.

Para registar um sinal, nomeadamente uma marca, esta terá que, necessariamente, ter elementos que mais nenhuma tenha. O seu conteúdo será de tal forma único e exclusivo que lhe irá conferir um carácter distinto e inconfundível em relação a

todas as restantes presentes no mercado. Mais ainda, com a concessão de tal registo, será conferido ao titular da marca o direito de impedir terceiros de registar qualquer marca igual ou semelhante para produtos ou serviços idênticos.

A construção de um valor acrescentado de uma personalidade madura permite um ganho de margem implícita e estabelecem-se relações de justiça estáveis e seguras. É desencorajada e reprimida a mentira, a imitação, a falsidade, a leviandade, o aventureirismo, a mera exploração passional.

Estamos assim no campo da protecção de sinais distintivos e de criações novas ou invenções através da atribuição de direitos – *DIREITOS PRIVATIVOS*.

Para quê esta exclusividade...? Para quê a atribuição de direitos privativos?

A razão de tudo isto está intimamente ligada à função social que os próprios sinais de visibilidade desempenham, valorizando e reconhecendo o trabalho de muitos pela identificação do mérito – discriminação positiva! Concedem uma reserva de valor a todos os que nela participam com o seu trabalho, estimulando e promovendo elevados graus de exigência, padrões de excelência e de respeito por todos.

A lealdade concorrencial é, assim, garantida pela atribuição de tais direitos privativos, reprimindo consequentemente a concorrência desleal.

A marca e o mercado

É importante entender, de uma vez por todas, que estes bens incorpóreos de que temos vindo a falar, nomeadamente a marca, têm um lugar cada vez mais valioso no património de qualquer empresa. Para que possamos entender qual o lugar da marca no mercado, primeiro que tudo é preciso perceber quais as suas funções...

É crucial compreender que:

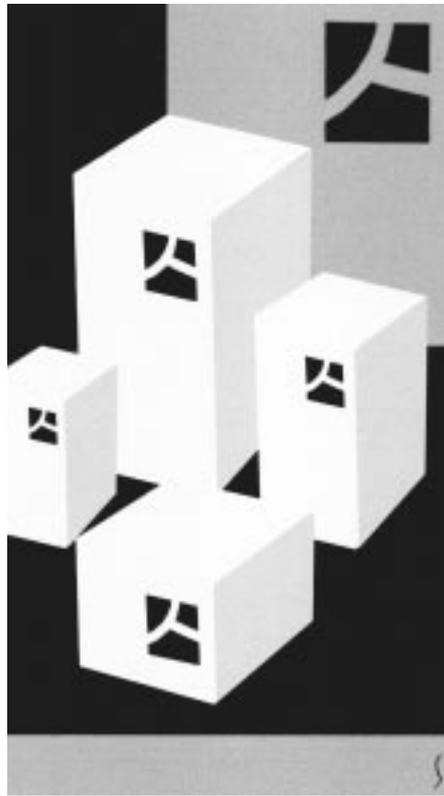
- marcas são veículos de valores em interacção com as exigências vindas de cada mercado;
- a marca indica a origem dos produtos ou serviços que protege;
- garante a qualidade desses bens;
- realiza uma constante interpretação das necessidades, estilos e perfis singulares;
- contribui para a promoção dos produtos ou serviços no mercado, isto é, desempenha também uma função publicitária ou sugestiva.

A marca tem, assim, um papel preponderante na projecção da imagem de qualquer empresa no mercado, uma vez que desempenha esta função informativa e sugestiva – FUNÇÃO PUBLICITÁRIA DA MARCA!

Contudo, hoje em dia é preciso ter presente que não basta o mero acto de colocação de produtos e serviços no mercado respectivo. Acima de tudo, é fundamental saber como, quando, onde o fazer...

Saber qual a melhor forma da marca concretizar a sua função publicitária!

O segredo está em saber construir, trabalhar a imagem da marca, a imagem da própria empresa! Para tal é necessário ter presente que na base de todo este trabalho há um valor fundamental a transmitir aos consumidores – A CONFIANÇA. Tal mensagem só será eficazmente



transmitida através do recurso a uma equipa que seja constituída necessariamente, também, por elementos externos à estrutura interna da própria empresa. Esta necessidade é criada devido à forte concorrência existente no mercado, pelo que só através da criação dessa equipa, dessa nova parceria estratégica – *CO-BRANDING* – será possível a fixação de preços competitivos.

Mas esta parceria é formada por quem? De que “elementos externos” estamos a falar...?

Peritos das mais diversas áreas que têm como função estudar ao mais pequeno pormenor:

- os produtos ou serviços da empresa, protegidos pela sua própria marca;
- a melhor altura para o seu lançamento no mercado;
- o comportamento do seu mercado-alvo.

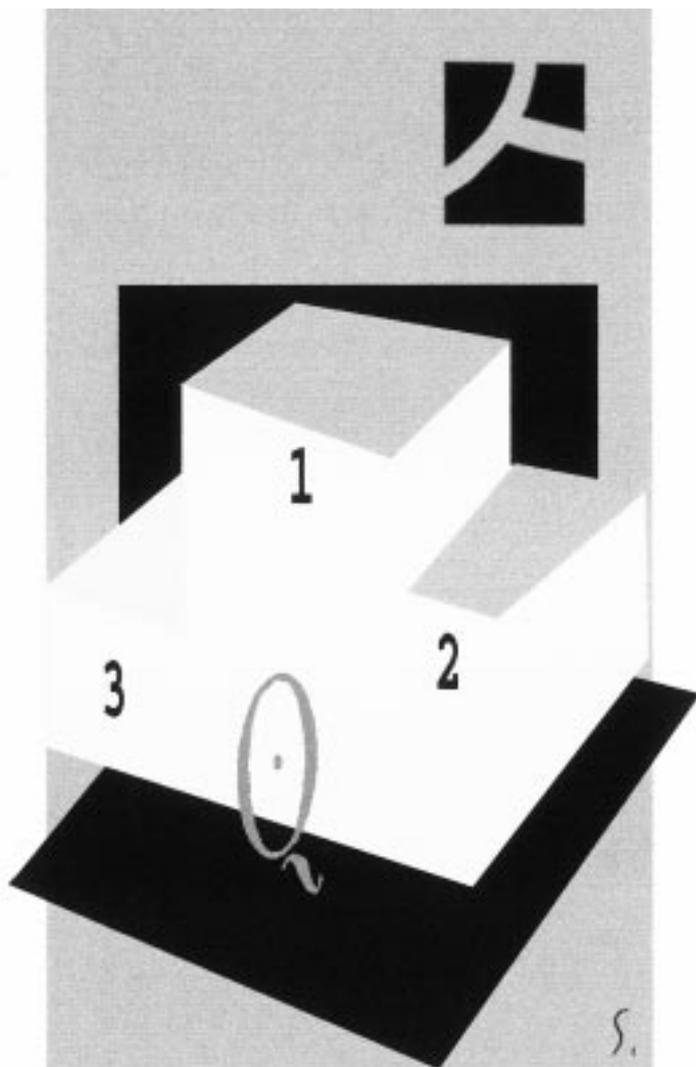
A actuação destes peritos orienta-se sempre e unicamente num sentido: fazer com que o consumidor associe, mesmo inconscientemente, uma ideia de qualidade àquela marca. Para o consumidor aquela é A MELHOR MARCA do mercado para aqueles produtos!

Assim sendo, todo o trabalho desta equipa de peritos terá como resultado o facto do consumidor optar, perante as várias marcas de um produto ou serviço, pela **sua** marca! Terão, desta forma, alcançado o seu objectivo...

Princípios e valores

– a marca e sua publicidade

Como já referenciámos, a marca tem uma função promocional, publicitária dos produtos e serviços que protege.



Entramos, então, no âmbito da actividade publicitária... no campo de todas as operações necessárias para a difusão de uma mensagem publicitária junto dos seus destinatários.

Para a promoção de qualquer marca é necessário o trabalho de uma empresa publicitária que, ao desenvolver a sua actividade, obrigatoriamente terá que se orientar por princípios moral e legalmente definidos! O Código da Publicidade impõe, então, um conjunto de princípios gerais que regem toda esta actividade, tais como o princípio da veracidade, da licitude e do respeito pelos direitos do consumidor. Pretende-se, precisamente, controlar a actuação dos vários intervenientes neste mercado – empresas, titulares de marcas, empresas publicitárias – caso contrário, tudo seria permitido... Vender, vender, vender... a todo e qualquer custo!!! Contudo, é preciso alertar para o seguinte: todo o controlo da actividade publicitária e, mais concretamente, da promoção da marca, terá que ter como critério fundamental a ponderação dos interesses e valores em causa!

Por um lado, temos o lucro, o sucesso da marca, o crescimento económico da própria empresa, uma maior-valia para mercado, o aumento da competitividade e, conseqüentemente, uma maior qualidade nos produtos e serviços ao dispor do consumidor... Por outro lado, é imprescindível condicionar a publicidade a princípios e valores, limitando a actividade publicitária em prol da defesa dos consumidores. É necessário que estes possam optar de uma forma clara, inequívoca e esclarecida pelo produto ou serviço que, na realidade, satisfaça as suas necessidades! Eles são o alvo de toda esta “máquina” e os seus direitos têm de ter a maior protecção...

Como solucionar, então, este conflito...?

A resposta não é fácil, nem linear...

Por diversas vezes nos encontraremos perante situações de fronteira, pouco claras e onde será extremamente complicado dizer o que está bem ou o que está mal... No entanto, talvez o melhor seja que princípios de bom senso e de razoabilidade imperem na actuação dos diversos interessados e das próprias entidades decisórias. Pois é... Este é, na realidade, um jogo de interesses complicado de gerir.

Mas... Não será este o segredo...?

Benchmarking

*Uma aposta no desenvolvimento
de novos desempenhos
e de novas competências*

•
NUNO DE OLIVEIRA PINTO

*Professor Universitário, Consultor da Comissão Europeia
(IP/UNIVAB/DG Empresa)*

○

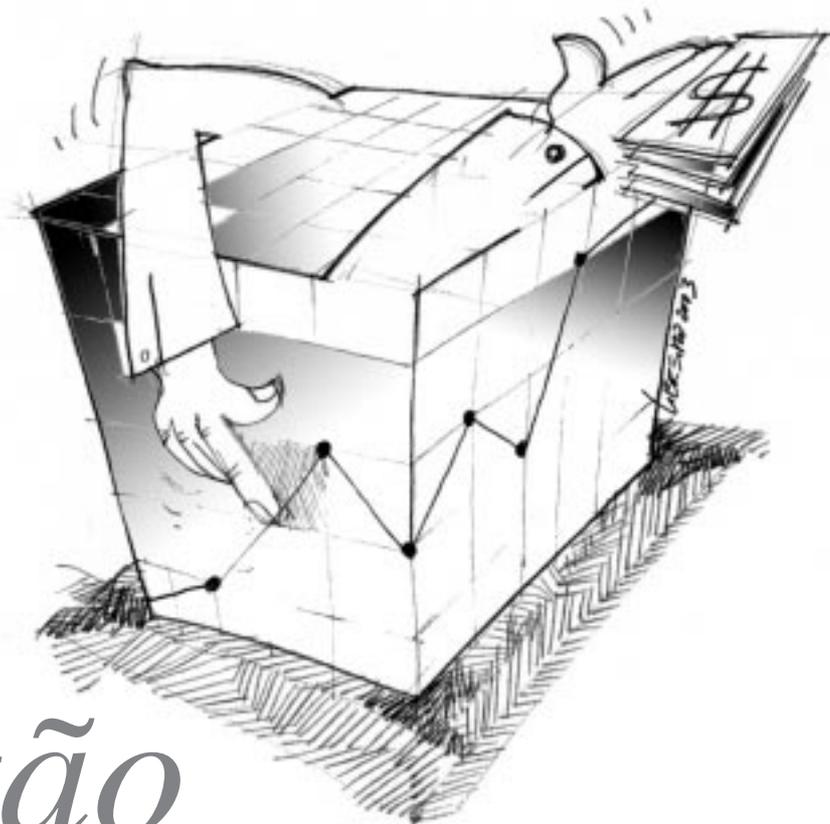
A crescente necessidade de desenvolvimento de novos modelos e instrumentos de gestão tem vindo a conferir maior visibilidade ao contributo extremamente relevante que o *benchmarking* poderá, neste contexto, proporcionar, enquanto porta aberta aos melhores desempenhos e melhores práticas. Foram estas potencialidades que levaram a Comissão Europeia a eleger o *benchmarking* como uma das suas principais prioridades para os próximos anos, apostando no *benchmarking* como uma importante ferramenta de gestão ao serviço não só das empresas como, também, dos poderes públicos comunitários e nacionais. Nesse sentido, foram identificados três níveis de *benchmarking*: *benchmarking* empresarial, sectorial e das condições-quadro.

Ao nível empresarial, o *benchmarking* constitui um instrumento de apoio à formulação e implementação de estratégias empresariais. A sua reconhecida importância, nomeadamente como um processo de aprendizagem que promove a mudança de mentalidades, levou a Comissão Europeia e as autoridades nacionais dos Estados-membros a fomentar a sua utilização o mais amplamente possível, em especial junto das pequenas e médias empresas, assim como a procurar aumentar as sinergias entre as várias iniciativas existentes, nomeadamente a Rede Europeia de *Benchmarking* Empresarial (ECBN).

Como extensão natural do *benchmarking* empresarial, o *benchmarking* sectorial dirige-se, fundamentalmente, a associações empresariais, em que os seus princípios se aplicam a um conjunto de empresas de um mesmo sector, para o qual o mesmo tipo de melhorias práticas é fundamental para a sua competitividade.

O *benchmarking* das condições-quadro foi definido porque, no contexto da União Europeia, se justifica o apoio e o reconhecimento da adequabilidade do *benchmarking* para melhorar o desempenho do quadro legal e administrativo, quer ao nível nacional, quer ao nível europeu.





A gestão nas organizações sem fins lucrativos

Converter boas intenções em resultados

•
J. M. MARQUES APOLINÁRIO

Economista, Membro do Conselho Editorial da DIRIGIR

○

... durante muito tempo a gestão permaneceu identificada na mente do público e mesmo de alguns especialistas como “gestão de empresas”. Agora o erro começa a dissipar-se mas o pressuposto de que gestão significa “negócio” ainda não desapareceu por completo. É preciso acentuar – com toda a clareza – que gestão não é gestão de empresas do mesmo modo que, por exemplo, medicina não é estomatologia ou matemática não é álgebra. A gestão é a gestão das organizações.

É notório o pouco relevo que em geral ainda é dado, dentro e fora das organizações sem fins lucrativos, às questões da sua gestão. Esta situação poderá compreender-se por várias razões: pela exiguidade dos meios disponíveis, por uma certa tendência de privilegiar a acção sobre a organização ou, enfim, pelo peculiar sistema de relações em que muitas vezes assenta o funcionamento deste tipo de instituições. No entanto, o que de modo nenhum poderá explicar a menor relevância atribuída à gestão no contexto das organizações sem fins lucrativos é a ideia – explícita ou subentendida – de que a gestão se adequa mal a este tipo de organizações em virtude da natureza não empresarial que as caracteriza. E muito menos tal explicação se compreenderá no caso de instituições (que as há) cujos meios patrimoniais ou de “exploração”, em valor considerável, têm origem em financiamento público ou donativos de particulares.⁽¹⁾

É verdade que durante muito tempo a gestão permaneceu identificada na mente do público e mesmo de alguns especialistas como “gestão de empresas”. Agora o erro começa a dissipar-se mas o pressuposto de que gestão significa “negócio” ainda não desapareceu por completo. É preciso acentuar – com toda a clareza – que gestão não é gestão de empresas do mesmo modo que, por exemplo, medicina não é estomatologia ou que matemática não é álgebra. A gestão é a gestão das organizações. É o processo de conseguir que as pessoas façam as coisas integradas em organizações. Qualquer que seja a forma adoptada (associação, sociedade, fundação ou outras), uma organização é sempre uma combinação intencional de pessoas e de meios para atingir uma determinada finalidade. Uma empresa é uma organização, evidentemente. Mas um clube desportivo, um hospital, uma igreja ou uma junta de freguesia também o são. Sempre que as pessoas se combinam para atingir determinado fim, eis aí uma

organização. Se a organização é ou não bem sucedida na realização dos seus propósitos, isso depende da forma como consegue obter e usar os seus recursos. É justamente neste ponto que a gestão intervém. Poderá chamar-se-lhe ou não gestão; poderá o seu exercício ser mais ou menos complexo – mas o que está em causa, de facto e sempre, é o trabalho que é preciso realizar, envolvendo a recolha, a combinação e a administração dos recursos necessários para atingir, com eficiência, os objectivos prosseguidos. Obviamente, a necessidade desse trabalho é inerente a toda e qualquer organização, independentemente de qual seja a forma que revista. A gestão abrange todas as operações directamente orientadas para a realização dos fins da organização e constitui, por isso mesmo, o núcleo fundamental da administração. É a técnica ou a maneira de conduzir a organização, de a dirigir, de planificar o seu desenvolvimento, de a controlar. Aplica-se não exclusivamente a empresas, insiste-se, mas a todos os tipos de organizações. Na verdade, em toda a organização, quaisquer que seja a forma adoptada, o domínio de actividade ou o objectivo a que se dedique, é essencial garantir que os recursos humanos e materiais existem no momento e na medida em que são necessários; que todos os seus órgãos e serviços actuem em perfeita coordenação, orientados para a máxima eficácia; e que todos os seus recursos, sempre escassos, sejam racionalmente utilizados. E se nas empresas – cuja finalidade é realizar lucros – a eficácia é importante, nas organizações não lucrativas – cuja finalidade é “realizar o bem” – ela deve considerar-se como duplamente importante. Primeiro, porque os meios disponíveis, mesmo quando avultados, são sempre escassos face ao muito que importa fazer; depois porque esses meios (ou parte significativa deles) em geral não constituem recursos de origem própria mas financiamentos públicos ou (e) donativos de terceiros.

Administrar e empregar esses recursos da melhor forma é imperativo para os responsáveis dessas instituições já que quanto mais renderem os recursos geridos maior expressão poderá ser conferida às acções a realizar. Não obstante a importância crescente das organizações sem fins lucrativos, tanto pela acção que desenvolvem como pela importância dos meios que movimentam, os seus dirigentes dispõem de muito poucas fontes de consulta centradas na realidade gestiva destas instituições. A vasta bibliografia existente sobre temas de gestão apresenta-se basicamente orientada para as empresas e, entre nós, são poucas as fontes de informação que prestam alguma atenção às características distintivas das entidades sem fins lucrativos ou às suas necessidades específicas.⁽²⁾ Será esta escassez mais uma causa explicativa da pouca ênfase que ainda é dada à gestão das entidades sem fins lucrativos? Presumimos que não. O mais provável é tal ausência de tratamento teórico ser um sintoma (mais um) confirmativo da relativa subalternidade da gestão face à acção, tolerada neste tipo de organizações talvez mais do que nas entidades de natureza económica. Questão que pode pôr-se é a do grau (da medida) em que estas organizações, por sua natureza não económica, deverão subordinar a sua acção a critérios de gestão económica. Vozes há a advertir (cremos que aludindo ao panorama internacional) que “a recente evolução é fonte de preocupação dentro e fora do conjunto das associações não-governamentais; trata-se da tendência de muitas associações para se transformarem numa espécie de negócio de ‘empresas’ obedecendo, cada vez mais, à lógica financeira e a constrangimentos de gestão”. Estamos, obviamente, em presença de uma questão de medida. Há que ponderar e para isso são precisos conhecimentos técnicos adequados. Como é bem de ver, organização não significa organicismo; da mesma maneira que economicidade não é economicismo.

Gerir uma organização sem fins lucrativos é o mesmo que gerir uma empresa?

As tarefas de gestão são as mesmas nas organizações com fins lucrativos e nas organizações sem fins lucrativos? Doutra forma: o dirigente de uma associação ambientalista, os administradores de uma misericórdia ou o responsável de uma biblioteca pública fazem as mesmas coisas que o gestor de uma empresa? Em grande parte, sim.

Existem, evidentemente, diferenças de gestão entre organizações diferentes. Logicamente, os fins influenciam a estratégia e a estratégia determina a estrutura bem como a própria gestão. É certo que estas organizações não têm fins lucrativos, mas convém não esquecer que têm fins. Aliás, para bem acentuar este aspecto, pensamos até que em vez da expressão “organizações sem fins lucrativos”, geralmente usada, melhor seria a designação positiva “organizações com fins não lucrativos”. É ligeira a *nuance* mas não deixa de ter significado.

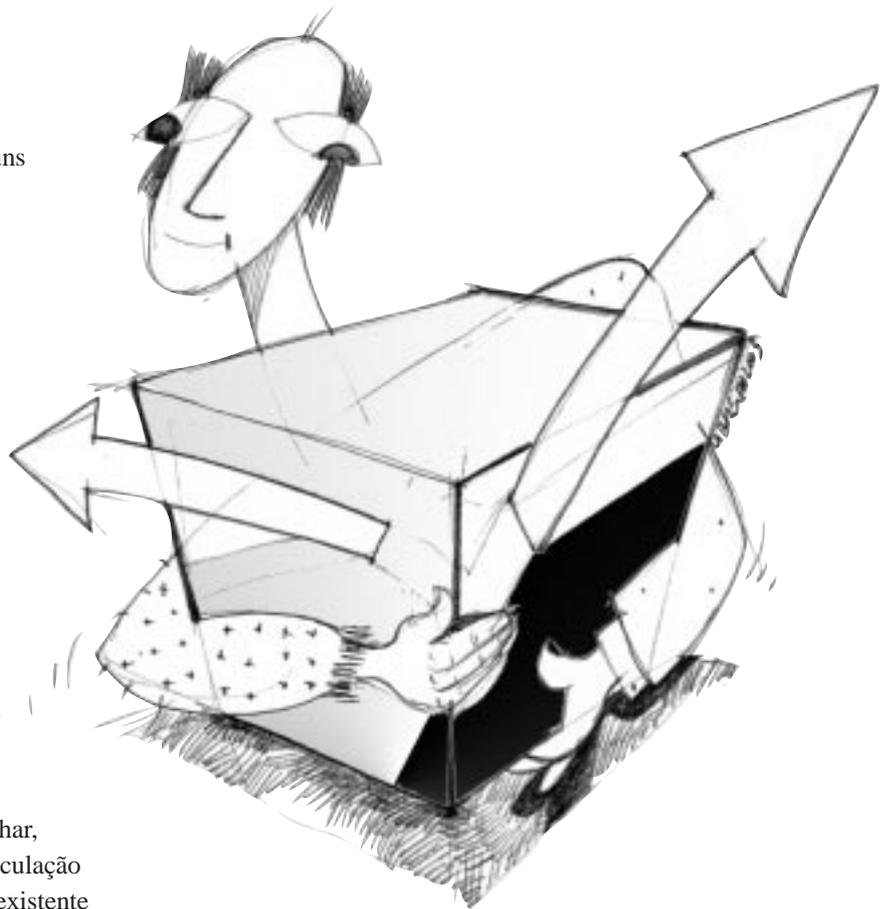
Diferenças evidentes separam a gestão de um hipermercado e a gestão de um hospital; a gestão de um centro cultural, de um clube de férias ou de uma companhia aérea. No entanto, as dissemelhanças mais notórias são de carácter formal: diferenças na terminologia que cada uma das organizações utiliza; ou inclusive de ordem prática: especificidades técnicas

inerentes às diferentes actividades. No essencial, isto é, no plano dos princípios e das técnicas, aí não há qualquer divergência. De toda a forma, as diferenças que se observam entre as organizações empresariais e não empresariais não são maiores do que as que se verificam entre empresas de diferentes ramos de actividade. Compare-se, por exemplo, a gestão de uma associação humanitária com a de uma agência de viagens e certamente as diferenças encontradas não serão maiores do que as que se poderão notar entre uma seguradora e uma fábrica de calçado.

Notas finais

Arrolemos, para terminar, em breves notas, alguns pontos que parecem merecedores de acentuação e que podem favorecer o encontro de actuações úteis e convenientes.

1. A importância crescente das organizações sem fins lucrativos, nomeadamente no que concerne ao significado social das suas actividades, como no que toca ao volume de recursos movimentados (não raro subsidiados pelo Estado), são razões, entre outras, que justificam a maior atenção por parte destas instituições e apoio por parte das entidades que as coordenam, no sentido do aperfeiçoamento das suas estruturas, instrumentos e técnicas de gestão.
2. Nesse sentido, importante é desde logo que todos os órgãos tenham a composição mais adequada às funções que lhes cabe desempenhar, que as suas relações permitam harmónica articulação de todos eles e, em suma, que a organização existente



não entrave, antes favoreça, a observância dos princípios essenciais da gestão.

3. Falar em gestão de organizações sem fins lucrativos não pode querer dizer que se está perante uma diferente gestão, mas apenas que se pretende dar especial atenção à condução daquelas organizações que são cada vez mais relevantes. Na verdade, faz pouco sentido admitir a existência de uma gestão das organizações sem fins lucrativos, digamos uma gestão particular a ocupar-se destas instituições. Gestão das organizações sem fins lucrativos não é propriamente uma nova ou diferente gestão, mas apenas gestão *tout court*.
4. A gestão, hoje em dia, é cada vez mais uma actividade complexa. Incluem-se nela o planeamento, organização e coordenação de meios, a direcção e tomada de decisões e o controlo ou verificação do cumprimento dos objectivos e tarefas planeadas. Para realização correcta de todas estas actividades, experiência e intuição só por si não bastam. Tal como sucede nas empresas, os responsáveis de topo, se a complexidade da matéria gerida aumenta, ou bem que dominam as questões técnicas da gestão, ou então não-de poder apoiar-se em quem, a nível geral ou sectorial, conheça suficientemente essas questões.
5. Importante, porventura mais ainda nas organizações sem fins lucrativos do que nas empresas, é a definição clara da missão. A missão é a razão de ser da organização. Sendo uma referência de longo alcance, deve definir-se (e se necessário redefinir-se) de modo conciso mas muito claro para que todos entendam da mesma maneira a direcção para onde se quer caminhar. A definição da missão precede tudo: precede a concepção da estrutura e dos seus membros; precede o estabelecimento de objectivos; e é em função da missão que se devem eleger os critérios de avaliação dos resultados.⁽³⁾
6. No que se refere às diferenças que, do ponto de vista da gestão, se podem notar entre as organizações sem fins lucrativos e as empresas, a mais importante consiste na maneira de medir a *performance*. Os resultados de exploração representam, nas organizações empresariais, uma medida objectiva da sua eficiência. As organizações sem fins lucrativos, uma vez que geralmente não submetem a sua *performance* ao teste do mercado, não dispõem desse padrão de medida. Mas há que encontrar (e isso é sempre possível) adequados padrões de medida alternativos.
7. A circunstância atrás referida de as organizações sem fins lucrativos, no geral das suas actividades, não se pautarem por critérios de mercado não significa desnecessidade de ponderar custos. Podem os préstimos de uma organização não ter preço (verdade é que, na vida, as coisas mais valiosas não têm preço) mas custos têm sempre. Tudo o que tem valor e custa a obter não pode ser grátis. “Almoços grátis” é coisa que não há em economia.
8. Julgar que tudo quanto fazem é uma causa moral, justificável em si mesma, e que portanto deverá ser levada por diante sem olhar a resultados é uma tentação comum neste tipo instituições. Com efeito, mesmo sendo moral a causa sempre é conveniente saber se o modo específico da sua realização é aquele que é susceptível de produzir os melhores resultados. Além de concluir sobre a melhor maneira de servir a causa, sempre há muitas mais causas morais para servir. Por isso, não obstante o seu carácter não económico, estas instituições têm o dever – perante

os associados, os beneficiários e terceiros – de pautar a atribuição dos seus recursos por rigorosos critérios de eficiência e eficácia, e não apenas em função de estimáveis propósitos de bem-fazer. Evidentemente, é sempre louvável “fazer o bem”, mas melhor que isso será “fazer bem o bem”.

9. A contabilidade é a técnica mais apropriada para medir a eficiência da gestão. Nos planos gerais de contabilização, que ultimamente se têm vindo a aprovar em variadas áreas de actividade, poderão encontrar as entidades sem fins lucrativos um importante instrumento, potenciador da melhoria dos métodos gestão através da produção fiável de informação económico-financeira e do controlo objectivo das operações. São de assinalar, em especial: o PCISS (Decreto-Lei n.º 24/88, de 29 de Janeiro) para a Segurança Social; o PCIPSS (Decreto-Lei n.º 78/88, de 3 de Março) para a Solidariedade Social); o PCAM (Decreto-Lei n.º 422/93, de 28 de Dezembro) para o mutualismo; o PROFAC (Decreto-Lei n.º 74/98, de 27 de Março) para o desporto; e o POCISSSS (Decreto-Lei n.º 12/2002, de 25 de Janeiro) para a solidariedade e segurança social. Estes planos, assentes naturalmente em sistemas de contabilidade digráfica (“contabilidade fechada”) poderão proporcionar um conhecimento sistemático da evolução não apenas dos tradicionais aspectos de tesouraria, mas também dos demais valores patrimoniais e ainda dos registos das despesas e custos suportados. Importaria para também ponderar proveitos – valoração dos bens e serviços prestados à comunidade –, mas essa é matéria ainda em aberto no campo da ciência contabilística.

10. Numa época de aparente acerbado individualismo, há que olhar com admiração todos os que, generosa

e desinteressadamente, dedicam o melhor do seu esforço ao bem comum. É esse desinteressado impulso que faz com que se mantenham de pé muitas das instituições sem fins lucrativos. No entanto, não é seguro que a presença prolongada das mesmas pessoas em cargos dirigentes dessas organizações, como por vezes se verifica, configure em todas as situações condições favoráveis ao dinamismo e à modernização da sua acção. Muitas vezes condicionalismos insuperáveis a tal obrigam. Em todo o caso, o que por todas as formas convém evitar é que situações outras de perpetuação nos órgãos de controlo destas instituições se possam confundir com objectivos menores como sejam, eventualmente, satisfação de vaidades pessoais, favorecimento de interesses, obtenção de vantagens económicas.



NOTAS

- (1) A apreciação aqui feita relativamente à gestão das organizações sem fins lucrativos é genérica. Obviamente que comporta variadíssimas e importantes excepções.
- (2) Entre os poucos elementos disponíveis, redigidos em português, é de assinalar *As Organizações sem Fins Lucrativos*, Peter F. Drucker, Difusão Cultural.
- (3) A palavra resultados deverá tomar-se, aqui e nos pontos seguintes em que é aplicada, em sentido amplo de forma a abranger não propriamente recursos financeiros e meios patrimoniais, mas consecução de fins propostos.

O futuro é... ao virar da esquina

•
JOÃO MORALES
Jornalista



De tempos a tempos surge no ar a questão da produtividade dos portugueses e da “feroz” concorrência internacional. Ele é as fronteiras abertas, ele é uma melhor formação, ele é tudo menos a nossa tradicional falta de visão empresarial que se traduz em atavismos consecutivos. Às vezes, ao abordarmos facetas menos divulgadas – mas nem por isso menos tradutoras – do mundo dos negócios e de quem o gere, encontramos reflexos de uma postura que teima em não entender a globalização como algo global (absurdo mas tentador pleonasma) em que já não são apenas as mercadorias, os profissionais e as ideias que viajam livremente, mas é também uma postura moderna e preocupada com a eficácia que tende a centralizar decisões. Para competir há que estar sujeito aos juízos de valor de quem queremos conquistar e, qual habitante de uma Alegoria da Caverna adaptada ao Reino da Economia, nivelar por cima. Passemos ao exemplo que nos trouxe aqui (a mim e a si, leitor): a Certificação de Qualidade no mercado das agências de publicidade.

Actualmente, em Portugal apenas existe uma agência certificada, a NTM, desde Outubro de 2001. Um processo que demorou um ano e meio, a partir do momento em que a agência procedeu ao estudo da sua estrutura departamental e respectiva adequação ao processo de certificação, até à comunicação – pela APCER – da certificação efectiva, de acordo com a ISO 9001:2000.

Para todos?

A primeira questão que surge é “porquê apenas uma agência de publicidade certificada em Portugal”? Várias poderão ser as respostas mas fiquemo-nos pela opinião de dois entendidos. Para o director executivo da Associação Portuguesa de Agências de Publicidade (APAP), “os processos de certificação, pela sua complexidade, pelo investimento a que obrigam e pelo baixo retorno que potenciam, mas também pela desadequação da norma ao modelo de negócio das agências, não mereceram ainda a aceitação do sector, nem são uma prioridade”. O mesmo responsável acrescenta que “o principal entrave está no investimento necessário e no retorno que esse investimento potencia. E o problema não resulta apenas do processo de certificação mas também dos custos associados à manutenção da certificação, que obrigam a pesados honorários anuais dos auditores de Qualidade”. Naturalmente que é sempre discutível se os investimentos e o retorno são compatíveis. É para isso que existem gestores, os quais tantas vezes se degladiam, empunhando teses e antíteses, todas elas certeiras e bem apessoadas, curiosa e habitualmente,



cada uma delas... a mais adequada à resolução dos problemas. É talvez a deixa ideal para passar a palavra a Danilo Barreto, da Direcção de Qualidade da VLM Consultores, empresa com experiência neste tipo de questões. “A nosso ver, será a existência de envolvimento da gestão de topo o motor ou travão para o sucesso da implementação e certificação de um Sistema de Gestão de Qualidade. Durante muito tempo as organizações com uma componente criativa muito forte, como são as agências de publicidade, colocaram-se à margem da certificação e dos assuntos relacionados com os sistemas de garantia de ‘qualidade’, porque a certificação era tida como um conjunto de regras inflexíveis a seguir por todos. Hoje, com uma norma mais ‘direccionada para as organizações’, a abordagem por processos permite que se trabalhe para um sistema de ‘gestão’ da qualidade com vantagens para a organização. A flexibilidade exigida pelos criativos não os coloca à margem do sistema, muito pelo contrário, permitirá transportar alguns dos seus valores para outras áreas em que tal se revele aplicável.”

Vantagens várias

As vantagens de uma certificação são inúmeras. Da melhoria de imagem a uma maior capacidade de negociação; do contributo que significa para a fidelização de clientes (em especial dos que partilhem uma perspectiva moderna e dinâmica da eficácia) à comprovação efectiva, objectiva e internacionalmente reconhecida da competência e qualidade dos produtos e serviços; passando também por inúmeras mais-valias internas, como uma maior eficácia e racionalidade (neste caso obviamente relacionadas) dos recursos envolvidos, a introdução de objectivos de desenvolvimento, respectiva planificação e controlo ou um melhor acompanhamento de todas as disposições legais que acompanhem o evoluir do mercado em questão, várias e indiscutíveis são as ferramentas que uma certificação acarreta. Apenas por uma questão de contextualização, refira-se que a certificação está relacionada com a normalização – um outro aspecto da já referida globalização, neste caso, relativamente aos procedimentos profissionais e

características dos produtos, de forma a que acima das características e peculiaridades de cada um esteja presente um carácter objectivo de qualidade e reconhecimento, facilmente reconhecíveis e objectivamente inquestionáveis. Todo este processo tem a sua génese em 1906, no campo da electrotecnia, com a criação da Comissão Electrotécnica Internacional, ao que se segue, em 1926, um outro organismo (ISA – International Federation of the National Standardizing Associations, que agrupava 22 países) para todas as restantes actividades. A ISA cessa funções em 1942 e, cinco anos depois, surge a designação ainda hoje em vigor: ISO, sigla para Internacional Organization for Standardization. Em Portugal, o ano de 1983 é decisivo, com a criação – por via do Decreto-Lei n.º 165/83, de 27 de Abril – do Sistema nacional de Gestão da Qualidade, do Centro de Normalização e da Direcção-Geral da Qualidade.

Dura lex sed lex

Mas regressemos ao início deste raciocínio e centremo-nos em duas questões. Por um lado, uma empresa certificada aumenta as suas possibilidades de confronto no mercado internacional funcionando, portanto, como um elemento de distinção face a outras propostas no mercado e permitindo que um concurso lançado no estrangeiro gere riqueza interna. Por outro, existem aspectos na própria legislação que – pelo menos teoricamente – introduziram algumas vantagens para as agências que disponham de certificação. O Código da Publicidade – em vigor por via do Decreto-Lei n.º 330/90, de 23 de Outubro, com as alterações introduzidas pelos Decretos-Lei n.º 74/93, de 10 de Março, n.º 61/97 de 25 de Março e n.º 275/98 de 9 de Setembro –, aponta, nos dois primeiros pontos do artigo 27.º, um aspecto que não pode ser escamoteado: “1 – A publicidade do Estado deve ser feita por profissionais ou agências de publicidade certificados, sem prejuízo do disposto no número seguinte. 2 – Quando não seja possível dar cumprimento ao número anterior, a adjudicação da campanha

publicitária em causa deve ser precedida de autorização por decisão fundamentada do membro do Governo competente.”

Dado o panorama já descrito, a moldura jurídica em vigor afigura-se, no mínimo, “desajustada”, visto ter criado uma lei que, a ser seguida à risca, colocaria uma agência em situação de preferência face a todo o restante mercado. Contudo, o dirigente da APAP considera que “quando o legislador introduziu essa prioridade estava a pensar no global do mercado e traduziu uma intenção de encontrar formas para pressionar a indústria portuguesa à necessária modernização face aos seus parceiros comunitários. Na prática, e mais uma vez no que diz respeito aos serviços, essa intenção do legislador não é tão aplicável porque o carácter subjectivo da prestação deste tipo de serviços – leia-se publicidade – acaba por não fazer muito sentido”. Após esta pequena viagem pela terras da certificação, e pela aldeia gaulesa da publicidade, a imagem que persiste é a de um sector que vive da criatividade e, conseqüentemente, da capacidade de aplicar o que de mais moderno se vai introduzindo no devir do Homem e das suas actividades, cenário que inclui, como não é de estranhar, as relações de trabalho e de produção, bem como todas as ferramentas geradas para que o mundo pule e avance com mais celeridade, qualidade e, porque não arriscá-lo, pertinência. Se podemos evocar as palavras de Alberto Pimenta – um português que ainda pensa – ao escrever que “o homem não produz apenas objectos mas também relações de produção e essas relações influenciam a futura produção”. Mas, dadas as contradições aqui expressas, talvez não seja também gratuito aludir a um outro mestre português da arte de pensar e expressar, José de Almada Negreiros: “Ser moderno é como ser elegante. Não é uma maneira de vestir, é uma maneira de ser.”





Cadeia de valor do serviço público

•

RUBEN EIRAS

Jornalista especializado em sociologia do trabalho. Colaborador no semanário

EXPRESSO, nas revistas EXECUTIVE DIGEST, DIRIGIR

e co-editor em RH nos portais de management www.janelanaweb.com

e gurusonline.tv. E-mail: ruben.eiras@clix.pt

○

“É crucial premiar o mérito no sector público”

VALADARES TAVARES

Presidente do Instituto Nacional de Administração

Para que a reforma da Administração Pública se efectue, é necessário introduzir um sistema de avaliação do desempenho que premeie o mérito. Quem o defende é **Valadares Tavares**, o recém-empossado presidente do Instituto Nacional de Administração (INA), em entrevista à *DIRIGIR*. **“Só valorizando a excelência e a formação dos recursos humanos do sector público é que Portugal poderá servir os seus cidadãos ao nível da EU”**, afirma aquele responsável. **“Os problemas não se resolvem contratando mais pessoas, mas sim rentabilizando as que já existem no sistema”**, reitera.

Neste plano, a mudança deverá ser realizada gradualmente nos vários níveis da cadeia de valor do serviço público. Esta compreende a satisfação das necessidades objectivas das comunidades e das empresas – como a saúde ou o apoio à actividade empresarial –, a manutenção das funções de soberania e do Estado, a recolha de recursos financeiros para o funcionamento do Estado (máquina tributária), a formação e qualificação do capital humano (IEFP), a dinamização do investimento público e da criação de infra-estruturas (PIDACC e Obras Públicas, por exemplo) e as próprias exigências de funcionamento da máquina da Administração Pública (como a Secretaria de Estado da Administração Pública e o Instituto

de Informática). **“E cada um destes componentes tem uma cadeia de valor associada”**, acrescenta.

Só que Portugal está atrasado na reforma do seu serviço público pelo menos vinte e cinco anos. **“Muitos dos países da UE realizaram a reestruturação da sua administração pública nas décadas de 80 e 90. Nós ainda estamos no início do processo de transição”**, observa o presidente do INA. Valadares Tavares considera o actual enquadramento legal e organização do sector estatal uma **“manta caótica de retalhos fragmentados”**.

De acordo com aquele dirigente, a inversão desta situação depende da vontade política do Governo de encetar uma mudança gradual para introduzir um sistema de avaliação e de informação da Administração Pública baseado num suporte electrónico. **“Há que criar uma unidade operacional, de estrutura leve, de protecção dos dados e que transforme a informação em valor. Assim, será possível identificar o que está mal e corrigi-lo”**, explica.

E para o processo de mudança ser concretizado, Valadares Tavares salienta que este deverá contar com a participação de todos os intervenientes da cadeia de valor. Ou seja, tanto o topo como a base da organização têm que estar envolvidos profundamente no movimento de reestruturação do serviço público.

Entre as medidas a aplicar, além de um sistema de avaliação de desempenho, aquele responsável sugere a penalização para a má utilização ou inutilização dos recursos públicos e um sistema de formação contínua para os funcionários do Estado. Neste último aspecto, Valadares Tavares avança que o INA irá criar diplomas de especialização em ramos da Administração Pública e um programa de formação de dirigentes do sector.

“Portugal ainda é o único país da comunidade europeia que não possui um curso destes. Mas isso vai acabar dentro de pouco tempo”, conclui.



euroflash

Direitos sociais

A União Europeia vai garantir aos cidadãos de países terceiros que residam legalmente num Estado-membro e que desejem estabelecer-se num outro país dos Quinze os mesmos direitos aos benefícios sociais (pensões de reforma, prestações sociais, etc.) que os cidadãos comunitários nas mesmas condições já usufruem. A decisão tomada pelos ministros europeus dos Assuntos Sociais tem como principal objectivo alargar aos imigrantes em qualquer dos Estados-membros a mobilidade de que os trabalhadores europeus já beneficiam.

●
NUNO DE OLIVEIRA PINTO

*Professor Universitário, Consultor da Comissão Europeia
(IP/UNIVAB/DG Empresa)*

○

Produtos de qualidade com página na Internet

A Comissão Europeia disponibilizou uma página na Internet para os pedidos de registo de produtos de qualidade europeus através, nomeadamente, da obtenção de uma denominação protegida. Esta iniciativa visa obter, segundo a Comissão, “uma maior transparência, simplificar os procedimentos e torná-los mais eficazes”. Na actual lista de produtos que esperam pela obtenção de uma denominação protegida encontram-se diversos produtos portugueses. A lista poderá ser consultada na página:

http://europa.eu.int/comm/agriculture/foodqual/protect/fir_stpub/index-pt.htm

euroflash

Produtividade com crescimento nulo

A produtividade do trabalho em Portugal estagnou em 2001 e continua a ser a mais baixa do conjunto de países da União Europeia, segundo o último relatório publicado pela Comissão Europeia sobre esta matéria. O crescimento da produtividade do trabalho em Portugal, *per capita*, foi de 2,2 por cento em 1997, de 1,8 por cento em 1998, de 1,6 por cento em 1999, de 1,8 por cento em 2000 e de zero no ano passado. Em 2001, a média comunitária foi de 0,3 por cento.

Apostar na inovação e na produtividade

Promover a inovação e a produtividade nas organizações é a grande aposta do projecto Inovalor 3. Promovido pela Associação Portuguesa para a Análise do Valor, o projecto pretende introduzir o conceito de valor na gestão das organizações portuguesas, aplicando a gestão pelo valor em áreas seleccionadas; promover no tecido empresarial português uma cultura de inovação, através da introdução de metodologias de concepção, criando as condições para o desenvolvimento de produtos e de serviços competitivos e para o aumento da produtividade.

Euro divide opiniões

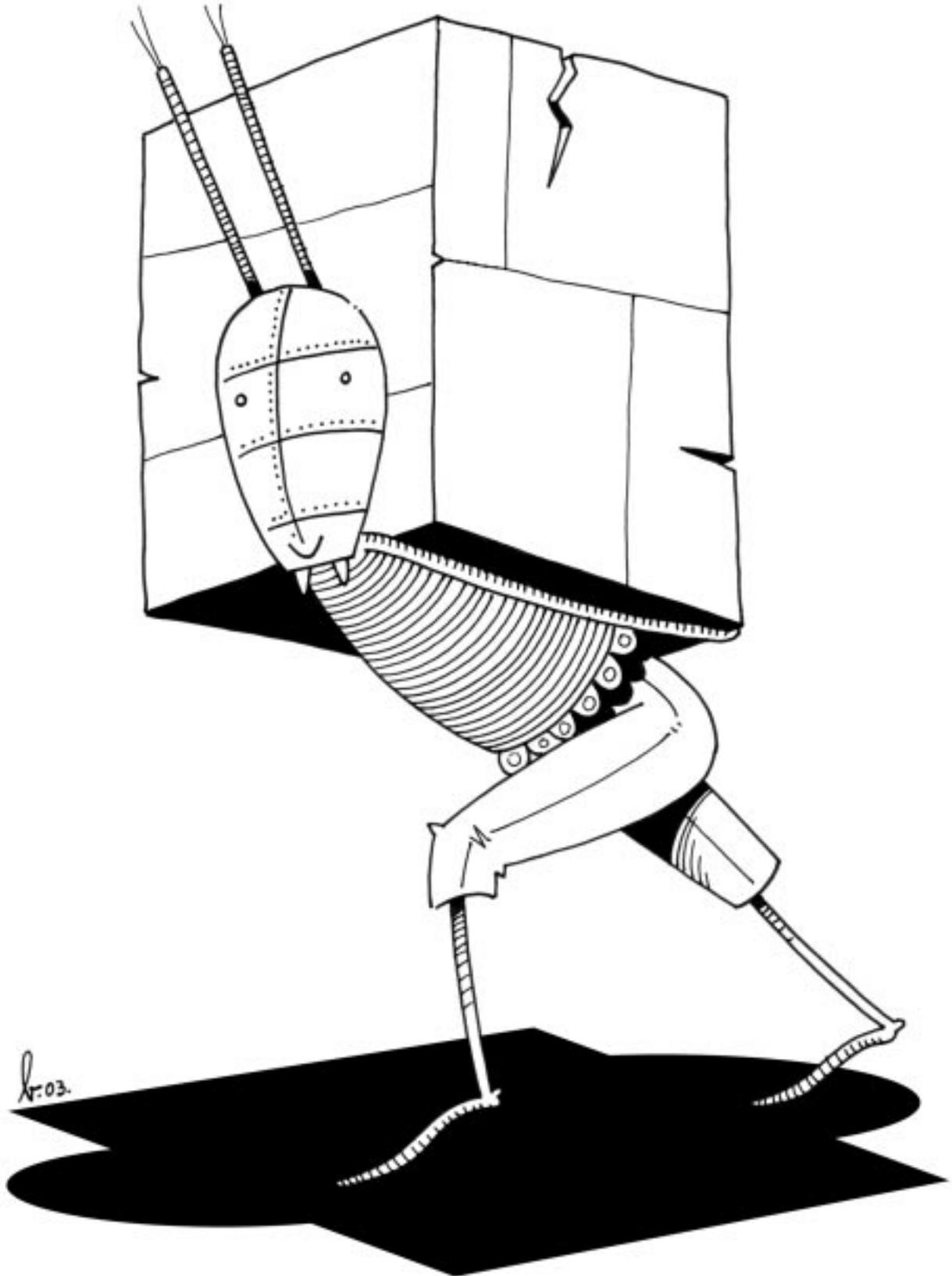
Uma sondagem efectuada em sete países da União Europeia (Alemanha, Bélgica, Espanha, França,

Grã-Bretanha, Itália e Holanda) durante os meses de Setembro e Outubro revelou que 45 por cento dos inquiridos optariam por readoptar as suas antigas moedas nacionais. Encontram-se, no entanto, em minoria já que 53 por cento optariam pela manutenção do euro. Os belgas são os maiores defensores da moeda europeia, com 71 por cento a pronunciar-se pela sua continuação, seguidos pelos italianos (55 por cento), os espanhóis (54 por cento), os franceses e alemães (51 por cento). Na Holanda e na Grã-Bretanha o euro tem menos adeptos. Apenas 46 por cento dos holandeses mostraram-se favoráveis à sua manutenção. Na Grã-Bretanha, país que não integra a União Económica e Monetária, a nova moeda recolhe apenas a preferência de 39 por cento dos inquiridos.

Moedas de um e dois euros podem provocar alergias

As moedas de um e de dois euros podem provocar alergias em algumas pessoas devido à quantidade de níquel que libertam por acção do suor quando manuseadas, afirmaram cientistas da Universidade de Zurique, num artigo publicado na revista *Nature*. As moedas podem provocar ardores, irritação e erupções cutâneas em indivíduos alérgicos ao níquel.

*No “cigarrar”...
é que está o ganho*



●

J. VICENTE FERREIRA

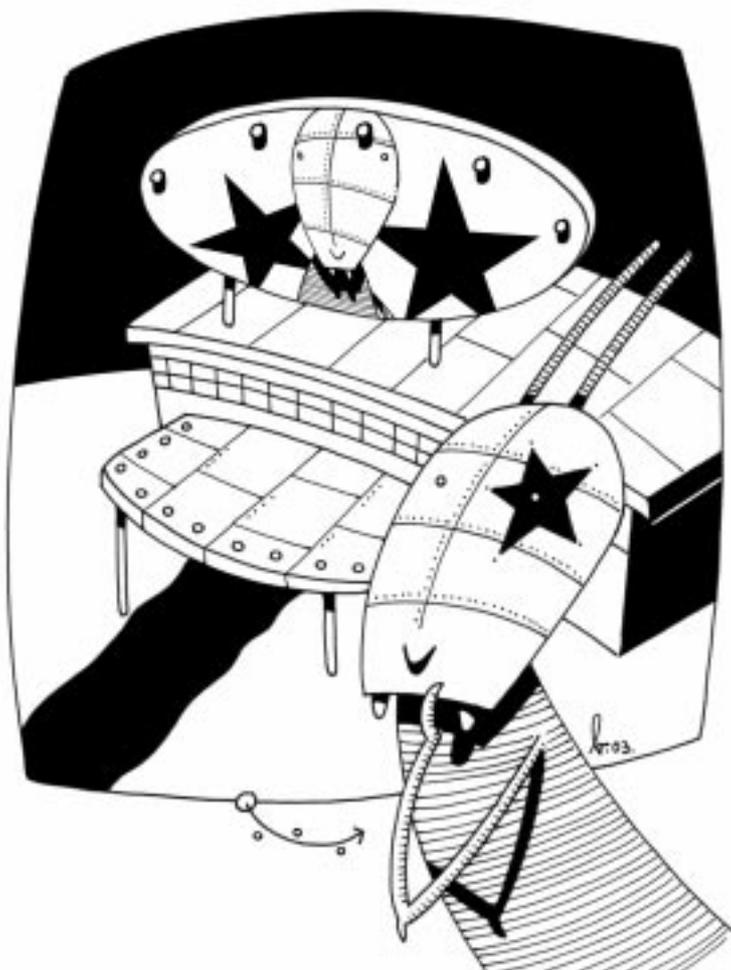
*Docente Universitário, Membro do Conselho Editorial
da DIRIGIR*

○

Cada tempo tem os seus triunfos e cada um a sua fama e o seu proveito. As formigas foram, ao longo dos tempos, animais com a fama e o proveito de trabalhadoras. Não havia intempérie que as vencesse. Perante situações de crise sempre se recompuseram porque sempre foram lutadoras. Já notaram o que acontece quando alguém pisa um carreiro de formigas? Após o susto inicial e as fugas precipitadas em todos os sentidos, pouco tempo depois tudo regressa à normalidade e cada uma toma o lugar que lhe compete no carreiro da vida. Cantava o poeta que “a formiga no carreiro ia em sentido contrário”, mas distrações no trabalho sempre aconteceram entre animais... Todavia, nestes tempos mediáticos a ideia de trabalho parece ter sido substituída pelo ruído do dinheiro. Aliás, nesta nossa pós-modernidade vale tudo... desde que facture. E é assim que muita cigarra se tem governado, invertendo o sentido das conhecidas histórias que povoaram no passado o nosso imaginário e hoje circulam na Internet ou nos “mentideros” do costume.

Todos conhecemos a cigarra com a sua pompa e as suas circunstâncias, sempre debitando o seu típico cega-rega. Alternando a boa vida com situações de crise, a cigarra sempre se foi aguentando como pôde. Mas um dia tudo mudou quando resolveu, tirando partido do império dos sentados do sistema, mudar a sua vida. Pois não eram bem visíveis os sinais de novo-riquismo de tanta cigarra que vive sem grandes preocupações no bem-bom do sistema? Percebendo o clima de festa de muito boa gente, o festim de muitos interesses pessoais e os “benefícios livres” que se conseguiam com alguma esperteza, a cigarra pensou que era altura de também ela sacar “algum” do sistema. E sem hesitações resolveu passar à acção e chamar as atenções públicas sobre a sua condição de cigarra marginalizada, mal paga e explorada pela tecnologia e a globalização. Montou, como é usual na actual conjuntura, um observatório e rapidamente viu as facilidades do PFEC (Processo de Funcionamento em Curso). De imediato compreendeu que tinha que reclamar direitos e fazer algum barulho mediático para a sua situação ganhar estatuto de cidadã em crise. Porque





havia de ser marginalizada? Porque não haveria de ter os mesmos direitos que os outros? Tudo poderia ser resolvido utilizando os meios que o sistema colocava à sua disposição. Com o rendimento mínimo garantido que mal dava para manter o cigarrar afinado não passaria da chamada cepa torta. Era preciso ir mais longe. E foi o que fez.

Como primeira acção convocou uma conferência de imprensa para que pudessem ser vistas e sentidas as suas difíceis condições de vida. As televisões mostraram as degradantes condições de vida, muito pouco europeias, em que a pobre cigarra vivia. As diferenças eram notórias. Os *reality shows* mostraram com imagens de choque a péssima vida da cigarra. Enquanto uns viviam bem, a cigarra sem emprego e a viver numa barraca em condições indignas incomodava alguma classe do país. Como seria possível “Amar Portugal” ou falar de um “Portugal Feliz”, neste contexto de miséria tão visível? O governo prometeu tomar medidas imediatas e nomeou uma CTI – Comissão Técnica Independente para estudar esta e outras situações de modo a terminar com estes sinais intoleráveis. O país do euro não podia tolerar tais indicadores. O esplendor do país não podia permitir tal coisa. Um grupo de cidadãos e senhoras da sociedade organizaram, com o apoio das revistas sociais, muito *jet-set*, algumas passagens de moda... festas de solidariedade onde foram recolhidos alguns fundos. As televisões colaboraram com reportagens mostrando, nos seus programas do social, imagens de muitas cigarras já bem colocadas na vida do país que aproveitaram para, de forma muito mediática, se solidarizarem com todas as situações idênticas abrindo uma conta solidariedade numa instituição financeira. Em pouco tempo a cigarra alcançou um estatuto de algum bem-estar e muita independência. Pensou consigo própria que poderia ir mais longe, já que com alguma facilidade tinha conseguido... demasiado. Soube então que podia dispor de alguns subsídios e candidatou-se a um projecto empresarial. Abriu a sua primeira loja de pronto a cigarrar, a “MacFestais. Festas e Arraiais.com”. Com a experiência adquirida em todo este processo a novel empresária tornou-se um modelo do possível sucesso do sistema capitalista que tanto criticara no passado. A comunicação social fez-lhe a promoção e a MacFestais tornou-se símbolo do *jet-set*. As festas e os arraiais não paravam. Os nomes pomposos da nossa sociedade faziam parte do seu mundo de negócios e das suas amizades. O negócio prosperava e, como tinha a matéria-prima bem próxima, lançou o que veio a ser um enorme sucesso empresarial,

a *MacSet*, revista de famosas e famosos, de tias e tios e... seus sucedâneos.

Diz-se, em meios considerados geralmente bem informados, que a cigarra se prepara para novos projectos e que estará para breve um “MacOndas”, o primeiro canal que, em directo ou diferido, colocará em antena as festas, os festins, os arraiais, os chás, as *griffes*, as *vernisages*, os almoços, os jantares, os encontros, enfim tudo o que os famosos fazem ou dizem. De facto, o importante para a MacOndas é “onde eles estiverem, estará lá... sempre... mais perto do que é importante... porque... fazer assim será óptimo”. Onde chegará a estratégia da cigarra? O próximo passo só pode ser o da internacionalização. Quem havia de dizer! Enfim, o sucesso é como um pastel de nata, saboreia-se enquanto se come...

Qualquer semelhança entre o espectáculo da actual conjuntura e esta história não é pura coincidência. Espera-se que novas cigarras aprendam a fazer projectos e contas porque anda demasiada cega-rega na costa...



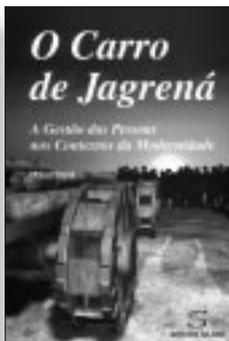


LIVROS A LER



O Carro de Jagrená

A Gestão das Pessoas nos Contextos da Modernidade



A partir de uma experiência de mais de vinte anos em actividades de consultoria, formação e docência académica, nas áreas da Gestão de Recursos Humanos e da Psicologia Social e das Organizações, o autor desenvolve um conjunto de reflexões em torno dos grandes problemas que afectam o quotidiano das pessoas, num mundo organizacional cada

vez mais turbulento, caracterizado pela imprevisibilidade, pela desregulação dos mercados e das estruturas económicas e pelas inseguranças em relação ao futuro.

Um mundo que nos alicia em permanência para novos e mais ousados desafios mas que, também, como na alegoria do “Carro de Jagrená”, nos pode levar por

percursos cuja dinâmica pode escapar ao nosso controlo e ameaçar despedaçar-nos.

Ao longo dos diversos artigos que compõem esta obra, sucedem-se temas tão diversos como a Gestão dos Processos de Mudança nas Organizações, as novas tendências na Gestão de Recursos Humanos, a Inteligência Emocional, a Gestão das Competências... e os riscos de insucesso que espreitam em cada esquina dos percursos para a excelência.

Alternando o texto técnico com o artigo de opinião, o rigor da análise com a discursividade fluida da crónica de costumes, o autor dá-nos, assim, uma sugestiva visão pessoal, plasmada por uma longa, intensa e diversificada experiência profissional sobre os grandes temas da gestão das pessoas nos contextos, difíceis, da nossa modernidade organizacional.

Ficha Técnica

Título: *O Carro de Jagrená*

Autor: Mário Ceitil

Editora: Edições Sílabo, Lda

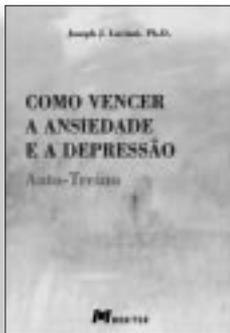
N.º de Páginas: 214

Preço de Venda ao Público: 14,50€

À venda nas livrarias



Como Vencer a Ansiedade e a Depressão



É um livro inovador que chegou para ensinar formas de mudar a maneira de pensar e melhorar a nossa vida. Utilizando o conceito revolucionário de *self-coaching* (auto-ajuda), o autor ensina-nos a seguir passos simples para nos libertarmos dos padrões de pensamento que conduzem à ansiedade e à depressão. À medida que se alcança uma perspectiva positiva aprende-se a manter o

equilíbrio mental, clareza e espontaneidade na nossa vida dentro do lar, no trabalho e nos relacionamentos pessoais. A técnica do autotreinamento inspira, motiva e liberta! A abordagem do Dr. Luciani vem sendo repetidamente comprovada junto dos seus pacientes e agora está disponível neste livro para ajudar todos aqueles que se sentem incapacitados pelo *stress* e pela depressão. O autotreinamento ensina a: desenvolver uma nova forma de pensamento que conduz a um modo de vida saudável e adaptado; percorrer estratégias vencedoras para realizar o que mais se deseja na vida; utilizar a técnica do diálogo interior para nos sentirmos novamente saudáveis.

Ficha Técnica

Título: *Como Vencer a Ansiedade e a Depressão – Auto-Treino*

Autor: Joseph J. Luciani, Ph.D.

Colecção: Desenvolvimento Pessoal

Editora: Monitor

N.º de Páginas: 252

À venda nas Livrarias

Perspectivas da Gestão Estratégica



Com o título *Perspectivas da Gestão Estratégica*, da autoria de Álvaro Rosa e António F. Teixeira, Ad Litteram inicia, em colaboração com a Escola de Gestão do INDEG, uma nova colecção que pretende dar a conhecer os mais importantes trabalhos produzidos nesta escola por professores ou diplomados cujo nível científico e interesse do tema justifique

a publicação e divulgação junto do público.

Neste sentido, e pelo seu conteúdo, o presente título constitui uma obra de referência para gestores, empresários e alunos de gestão.

Elaborado por autores portugueses, trata-se de um trabalho de grande originalidade no nosso panorama editorial, proporcionando aos leitores uma magnífica síntese das mais importantes escolas do pensamento estratégico.

Escrito numa linguagem clara, objectiva e, mesmo, didáctica poderá tornar-se um “manual de cabeceira” para todos aqueles que, nestes tempos conturbados, estão empenhados em definir e implementar uma verdadeira estratégia empresarial.

Ficha Técnica

Título: *Perspectivas da Gestão Estratégica*

Autores: Álvaro Rosa e António F. Teixeira

Colecção: Escola de Gestão

Editora: Ad Litteram

N.º de páginas: 212

Preço de venda ao público: 17.00€

À venda nas Livrarias



Casos Empresariais

Campeões Escondidos em Portugal



É frequente encontrarmos referências a “campeões escondidos” nos livros estrangeiros, designando-se assim empresas vencedoras mas que prosseguem uma postura discreta. É sobre este tipo de empresas que versa este livro. Com uma diferença: são todas portuguesas.

Não são empresas de grandes dimensões, mas isso não lhes retira o mérito, pois são campeãs nos sectores onde operam.

Ao longo de nove casos reais retrata-se, sob a forma de *case study*, a actividade estratégica e de marketing destas empresas e organizações, apontando os seus sucessos e as barreiras que tiveram de contornar.

No conjunto de casos, cinco são mais extensos e quatro são mini-casos, dois dos quais são referentes a associações empresariais. No final de cada caso são colocadas questões pelos próprios empresários ou directores das empresas, que poderão apoiar o professor e ajudar o aluno a interpretar melhor cada caso.

Ficha Técnica

Título: *Casos Empresarias*

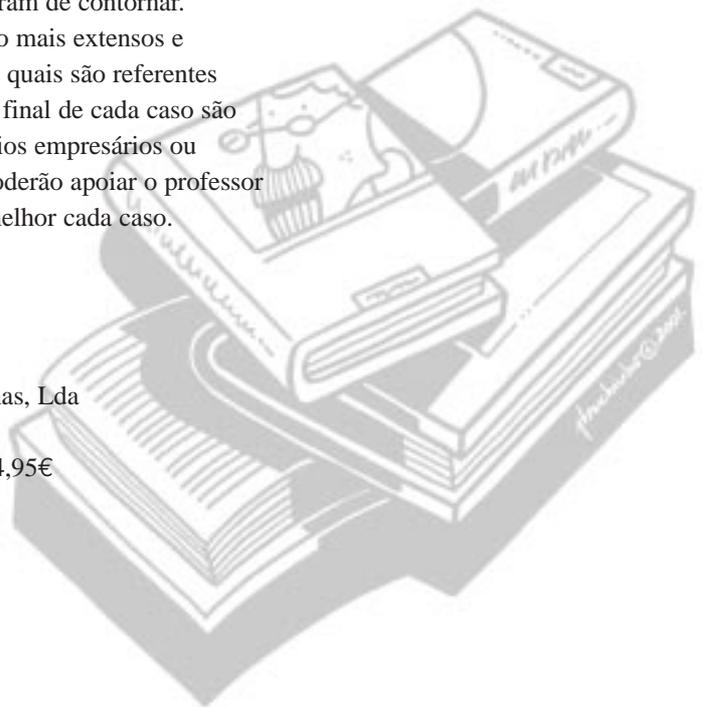
Autor: Álvaro Lopes Dias

Editora: Lidel – Edições Técinas, Lda

N.º de páginas: 152

Preço de venda ao público: 14,95€

À venda nas livrarias



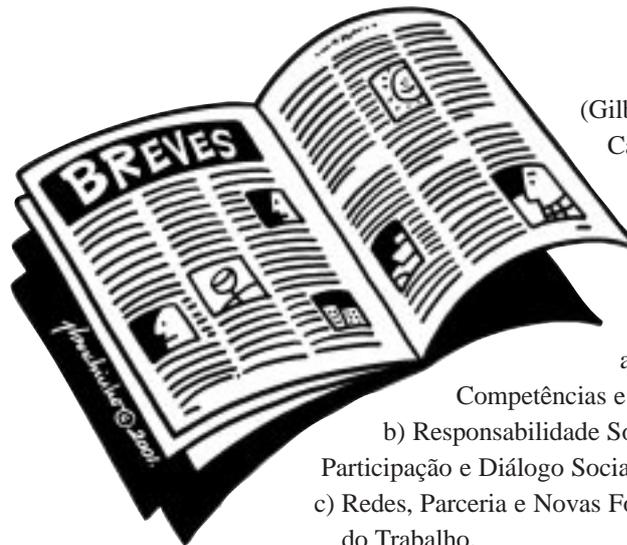


BREVES

X Encontro Nacional da APSIOT

27 e 28 de Março de 2003

Fundação Calouste Gulbenkian



(Gilbert de Terssac; Roberto Carneiro; Mariano Gago; Elísio Estanque)

Painéis temáticos:

- a) Empregabilidade, Novas Competências e Mercados Profissionais.
- b) Responsabilidade Social das Organizações, Participação e Diálogo Social.
- c) Redes, Parceria e Novas Formas de Organização do Trabalho.
- d) Conhecimento, Investigação e Boas Práticas.

(Dentro destes temas serão apresentadas cerca de quarenta comunicações, já avaliadas e seleccionadas.)

Inovação e Conhecimento.

As pessoas no centro das transformações

A APSIOT realiza o seu X Encontro Nacional nos dias 27 e 28 de Março de 2003, na Fundação Calouste Gulbenkian, em Lisboa. O encontro visa fazer o ponto da situação dos estudos na área da Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho e áreas afins, e chamar a atenção para a importância da problemática da centralidade da pessoa nos processos de inovação e conhecimento. Nesse sentido existirão duas mesas redondas com especialistas nacionais e estrangeiros e decorrerão diversos painéis temáticos onde serão apresentadas cerca de quarenta comunicações.

1.ª Mesa Redonda:

“Potencialidades e Limites da Inovação e do Conhecimento: o papel das políticas”

2.ª Mesa Redonda:

“As Pessoas no Centro das Transformações? Respostas da SIOT”

(Ilona Kovács; Juan Castillo; Pacheco Pereira*; Carlos Alberto Silva)

* Em fase de convite

Informações:

APSIOT – Rua de Xabregas, n.º 20 – 3.º sala 14
1900-440 Lisboa

Tel./Fax: 21 868 79 41

E-mail: apsiot@mail.telepac.pt

www.apsiot.pt/encontro.htm



DISSE SOBRE GESTÃO



“Para atingir o conhecimento, acrescentar coisas todos os dias; para atingir a sabedoria, retirar coisas todos os dias.”

Lao Tsé

“E eu digo que a vida é na realidade escuridão, excepto quando existe um ímpeto, e todo ímpeto é cego, excepto quando existe conhecimento. E todo o conhecimento é vão, excepto quando existe trabalho. E todo o trabalho é vão excepto quando existe amor.”

Kahil Gibran, *o Profeta*