

DIRIGIR

revista para chefias e quadros

*Trabalho
e Emprego
...que Competências*



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Social Europeu



Portugal em Acção

MINISTÉRIO DA SEGURANÇA SOCIAL E DO TRABALHO



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

S U M Á R I O

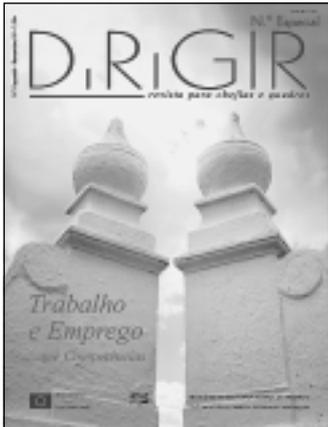
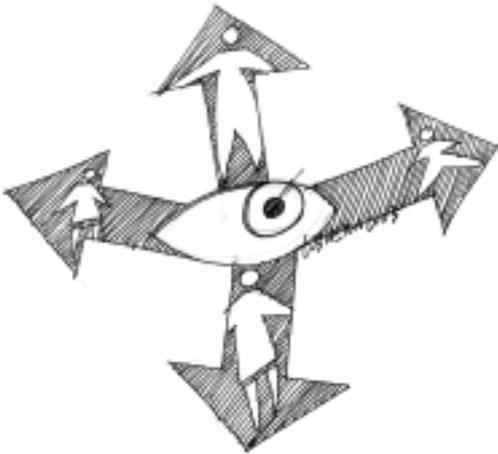
EDITORIAL	2	
DESTAQUE	3	
O elemento mais valioso das organizações são as pessoas... eficientes		
<i>J. M. Marques Apolinário</i>		
Sabia que...	9	
Um código de ética para os códigos de ética das empresas	12	
<i>Arménio Rego</i>		
Tome nota	22	
	24	HISTÓRIA E CULTURA
	Nós, eles e o trabalho	
	<i>João Godinho Soares</i>	
	32	Sabia que...
	34	GESTÃO
Saber gerir os recursos humanos		
<i>Carlos Barbosa de Oliveira</i>		
38	Pari Passu — gerir a mudança na Administração Pública	
<i>Alice Cardoso</i>		
45	Tome nota	
46	TEMAS PRÁTICOS DE GESTÃO	
Chefias directas — Os homens do meio		
<i>J. M. Marques Apolinário</i>		
O emprego e as notícias — “Basta de realismo, queremos promessas”	50	
<i>Carlos Barbosa de Oliveira</i>		
EUROFLASH	56	
DISSE SOBRE GESTÃO	57	
DESENVOLVIMENTO PESSOAL	58	
Tempos de desassossego		
<i>J. Vicente Ferreira</i>		
QUIOSQUE DE NOVIDADES	63	

FOTO: JORGE BARROS

SABER GERIR OS RECURSOS HUMANOS

TEMPOS DE DESASSOSSEGO

FICHA TÉCNICA

PROPRIEDADE

Instituto do Emprego
e Formação Profissional

DIRECTOR

Estêvão André

COORDENADORA

Lídia Spencer Branco

CONSELHO EDITORIAL

Adelino Palma
Francisco Vasconcelos
Elizabete Miranda
Estêvão André
Henrique Mota
João Palmeiro
Lídia Spencer Branco
J. M. Marques Apolinário
J. Vicente Ferreira

APOIO ADMINISTRATIVO

Ana Maria Varela
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

Dezembro 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

A mudança tem marcado uma presença assídua e constante em muitos dos textos publicados na *Dirigir*, na abordagem e tratamento dos mais diversos temas, sendo certo que vivemos tempos de permanente mudança.

I

As mutações económicas, sociais e tecnológicas, devidas à globalização da economia e dos mercados, ao desenvolvimento da sociedade da informação e do conhecimento e ainda à evolução científica e tecnológica, são inevitáveis, mas deverão ser controladas de forma a poderem contribuir para um desenvolvimento mais harmonioso, integral e integrador da sociedade no seu conjunto.

R

As transformações que se vão operando exigem aos indivíduos e às organizações uma capacidade de adaptação e mesmo de antecipação, encontrando na formação ao longo de toda a vida a necessária resposta ao desafio de melhorar continuamente as qualificações, competências e capacidades.

O

Porém, a formação ao longo de toda a vida não se pode restringir apenas a uma adaptação às mutações económicas e tecnológicas, devendo também contribuir para o pleno desenvolvimento e integração social das pessoas, favorecendo a sua realização nos planos profissional e pessoal.

T

A educação e a formação constituem elementos fundamentais para o aumento da produtividade, eficiência e competitividade das organizações, bem como, um factor estratégico na luta contra o desemprego e a exclusão social, sendo imperioso que correspondam às necessidades das empresas, mas também das pessoas, pois “O elemento mais valioso das organizações são as pessoas...eficientes”, como titula o destaque desta edição.

I

Na edição n.º 81/82 da *Dirigir* houve uma incorrecção nos nomes dos autores da capa e da concepção gráfica.

Por este lapso pedimos desculpa aos nossos leitores e aos visados, respectivamente Jorge Barros, autor da capa, e Nuno Gaspar, autor da concepção gráfica.

D

E



Estêvão André

O Elemento mais Valioso das Organizações São as Pessoas...

Eficientes

Costuma dizer-se que as pessoas (leia-se, os empregados) são o elemento mais valioso das organizações. É uma ideia simpática, mas que está longe de poder ser entendida à letra. Independentemente dos valores morais, éticos, sociais, humanos..., e por muito que custe à nossa sensibilidade, o que essencialmente determina as relações de trabalho são razões económicas.



A finalidade de toda a organização é realizar, de forma economicamente racional, os objectivos para que foi criada. No caso das empresas, o seu fim principal é satisfazer as necessidades dos clientes. Não é fazer investimentos, ter boas instalações ou dar emprego às pessoas que precisam. Investimentos, instalações, pessoas, são meios de que as organizações se têm que munir para realizar os seus fins. Modernizar instalações, comprar máquinas ou contratar empregados podem considerar-se como objectivos, mas objectivos intermédios, instrumentais; não mais do que isso. Absolutizar estes objectivos intermédios, como deixa entender a afirmação de que o mais importante são os empregados, presta-se às maiores confusões e inconvenientes. A relação de trabalho é uma realidade complexa e multifacetada. Múltiplos factores — morais, psicológicos, culturais, sociais... — são-lhe absolutamente inerentes. Por isso mesmo, abordar o emprego apenas do ponto de vista técnico-económico é uma visão drasticamente redutora da dimensão desta relação. Mas vê-lo por esta óptica permite captar uma dimensão que é essencial para

compreender o seu mecanismo gerador. Mantenhamo-nos, pois, na visão parcelar da Economia — como sempre é, de resto, a visão de qualquer ciência. Independentemente dos valores morais, éticos, sociais, humanos..., e por muito que custe à nossa sensibilidade, o que essencialmente determina as relações de trabalho são razões económicas. Razões que se materializam nos resultados da exploração, derivados do valor que os clientes estão dispostos a pagar pelos produtos ou serviços produzidos. A qualidade do emprego é **consequência** (mas também **causa**) da maneira mais ou menos eficiente como as empresas se organizam e funcionam. Por isso mesmo é que a única resposta verdadeiramente eficaz e duradoura para melhoria do emprego é a que reside na **eficiência** das empresas e na competitividade dos seus produtos, quando confrontados com o mercado. Na “racionalidade” da economia não pode ser doutra maneira — premeiam-se os economicamente mais aptos.

Parafraseando Michael Porter diríamos, pois, que a solidez das empresas — tal como a “riqueza das nações” — é determinada pela produtividade com que aplicam os seus recursos. Daí a preocupação recorrente de identificar e promover a melhoria dos factores que



determinam ou que mais condicionam a evolução da produtividade.

Em geral, a capacidade que uma economia tem de transformar recursos em produção — é esse o sentido do termo produtividade —, embora seja medida através de indicadores definidos com referência ao factor trabalho, tem a ver não só com este factor, mas com todos os que concorrem directa ou indirectamente para a produção. As instituições e as políticas governamentais que determinam o ambiente económico e o sistema no qual os indivíduos e as organizações actuam e produzem são, desde logo, um desses factores condicionantes. Mas também as empresas e as organizações têm, como não podia deixar de ser, um papel decisivo nesta matéria.

Quanto a estas, entre a multiplicidade de questões normalmente suscitadas em torno da produtividade três estarão entre as mais importantes: a capacidade técnica para lidar com o “estado-da-arte” tanto no que respeita à produção como no que se refere aos processos de negócio; a capacidade dos dirigentes em termos de organização e gestão, definição e aplicação de estratégias adequadas, enfrentamento dos riscos da actividade económica e de lançamento de novas iniciativas; e ainda, no respeitante ao mercado de trabalho, a existência de recursos humanos com sólida formação de base e em contínua aprendizagem.

Bem se vê, portanto, que o progresso técnico não é fruto da graça divina. Mais do que nunca reside no valor dos activos intangíveis: qualidade das pessoas, conhecimentos e competências, capacidade de iniciativa, inovação e criatividade. O factor capital — seja financeiro seja físico — é apenas um elemento do processo. Um elemento necessário mas não suficiente, e em muitos casos nem sequer o mais escasso.

Tem pois alguma justificação a afirmação — tão propalada — de que o mais importante em qualquer organização são as pessoas. Em todo o caso, tal afirmação não passa de uma ideia simplista que, infelizmente, a economia não abona e que a própria realidade desmente. Sejamos claros: em bom rigor, nas organizações os recursos mais valiosos não são propriamente as pessoas; os recursos mais valiosos das organizações são as pessoas **eficientes**.

Na transição para um novo modelo económico, uma questão-chave: empregabilidade

No quadro de economia aberta e globalizada em que nos encontramos, as empresas vêem-se forçadas a elevar cada vez mais a sua *performance* de modo a garantir a sua presença competitiva nos mercados. Para isso, modernizam-se, automatizam e informatizam as suas actividades. Mas investir somente em novas tecnologias não chega para modernizar uma organização. Nem as empresas nem a sociedade se modernizam sem um suporte sólido de recursos humanos qualificados e em permanente actualização. As empresas com maior êxito apostam na combinação das tecnologias e das formas de organização mais adequadas com a selecção e qualificação dos seus recursos humanos.

De resto, além de central para a competitividade das actividades produtivas, a dotação em capital humano, no sentido preciso do conceito, é ainda essencial para áreas hoje cruciais da economia de qualquer país como as da investigação e do desenvolvimento científico.

Assim se explica que nas últimas décadas tenhamos assistido a uma maior consciência individual e colectiva da importância crucial da valorização dos recursos humanos. De facto, a transição para uma sociedade e uma economia fundadas no conhecimento no quadro da consolidação e do aprofundamento da coesão social carece de ser alicerçada na aposta forte e determinada na valorização das pessoas.

Bem elucidativa deste facto é, por exemplo, a afirmação de uma destacada personalidade da cena política europeia que, em jeito de confissão, diz o seguinte: “Com o tempo adquiri a convicção de que não existe actividade mais importante na Europa do que a educação e a formação”.⁽¹⁾

Por isso mesmo, as fragilidades da situação educativa da população portuguesa, reflectindo atrasos acumulados ao longo de gerações, são uma realidade a que ninguém pode ficar indiferente. Segundo se refere em documento oficial⁽²⁾, no final da década de 1990 o estrato etário entre os 25 e os 64 anos — o mais significativo no conjunto da população activa — estava habilitado:

- maioritariamente (80 por cento) com o ensino básico ou apenas com alguns dos seus ciclos (face a 40 por cento de média de habilitados com este nível de ensino no conjunto da OCDE);
- apenas cerca de 10 por cento com o ensino secundário (contrapondo-se a este valor 40 por cento de média entre os países da OCDE);
 - 10 por cento com o ensino superior (contra 20 por cento de média na OCDE).

Isto significa que cerca de três milhões(!) de activos possuem um nível de escolaridade inferior ao que hoje se considera ser a escolaridade obrigatória; que a esmagadora maioria dos activos não dispõe de níveis de literacia suficientes face às exigências da chamada sociedade de informação e do conhecimento; que é reduzido o peso da população habilitada com o nível do ensino secundário — o que, tudo somado, não pode deixar

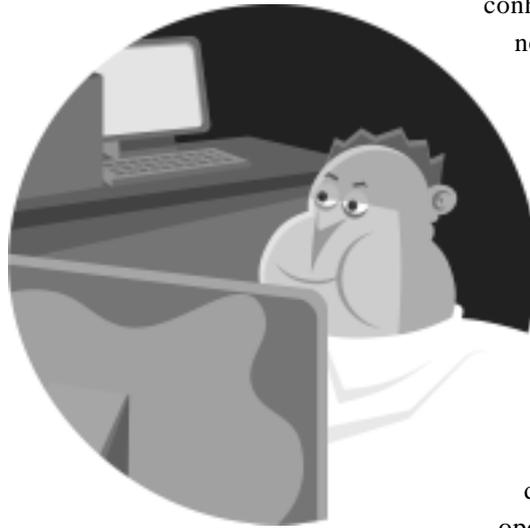
de constituir uma situação de forte constrangimento à dinâmica produtiva.

Outro indicador expressivo da mesma realidade consiste no seguinte facto essencial: enquanto os países mais desenvolvidos têm médias de 12 a 14 anos de escolaridade da sua mão-de-obra, Portugal apenas tem cerca de 7,5.⁽³⁾

Ora, quando hoje se fala — como tantas vezes sucede — na evolução inevitável para um novo modelo de crescimento económico, com elevação significativa dos níveis de produtividade, é óbvio que isso implica a criação de empregos com níveis diferenciados de qualificações, mas com um peso muito mais significativo das qualificações elevadas. Portanto, essa evolução vem suscitar questões prementes de **empregabilidade**, consequência de manifestas disfunções entre as novas necessidades de mercado e os níveis de qualificação da mão-de-obra disponível. Manifestação dessa disfunção é o risco acrescido de desemprego que afecta em particular a faixa etária dos 40-55 anos, abrangendo trabalhadores da indústria e dos serviços com níveis de qualificação baixa ou média, mas muito especializada, que não podem ser absorvidos pelas novas actividades.

Aliás, a situação que hoje presenciamos com empresas a fecharem é também, em larga medida, o reflexo da fraca qualificação dos recursos humanos e da fraca qualidade do emprego que ainda temos. Empresas assentes em mão-de-obra de fraca qualificação estão mais vulneráveis à concorrência. Se a competitividade do produto está, não propriamente no saber de quem o faz mas no baixo custo do seu trabalho, há sempre um elevado risco desse mesmo produto ser produzido a menor custo, por mão-de-obra mais barata de outros países. Não se pode esquecer que a concorrência com empresas e profissionais estrangeiros aumenta com a globalização e o euro. Aliás, inclusive, os países que vão aderir à União Europeia em 2004, diz-se, produzem com metade dos nossos custos salariais. Talvez, naturalmente, com menores níveis de produtividade, mas justamente aí é que está a chave da questão.

Por isso mesmo é que se torna tão importante a qualificação dos recursos humanos, por um lado, e o aparecimento de empresas eficientes, por outro. E, de resto, contrariamente ao que por vezes se julga, o problema não está nas empresas inviáveis que fecham nem nas que se vão embora (algumas delas portuguesas que se deslocalizam, e fazem bem). O essencial é que surjam novos investimentos empresariais de qualidade, susceptíveis de promover a subida na cadeia de valor das actividades existentes, ou a introdução de novas actividades produtivas, inseridas na dinâmica de modernização da economia. Mas para que isso seja possível, e cá voltamos ao ponto inicial, é necessária a existência de uma oferta de mão-de-obra qualificada com conhecimentos e competências ao nível exigido pelas novas actividades.



Quatro mensagens básicas

Não parece haver razões de dúvida de que uma parte das questões de empregabilidade terá de ser resolvida através de medidas que melhorem a educação e que fomentem a formação profissional dos trabalhadores, a sua eventual reconversão bem como a criação de novos postos de trabalho, quer por conta de outrem quer por conta própria. Olhando, nesta perspectiva, o conjunto de mudanças que se verificam ou se esboçam na relação qualificação-emprego, propõem-se a seguir algumas mensagens básicas que, nas presentes circunstâncias do nosso País, não parecem de todo inoportunas.

Primeira mensagem: o diploma não é tudo

Qualificar é dar valor às pessoas, de modo a poderem induzir esse valor à sociedade. Não se trata de colocar toda a gente no nível mais alto de uma qualquer escala académica. Significa, sim, apetrechar as pessoas com os valores, conhecimentos e competências necessários e suficientes para que cada um se possa realizar plenamente e contribuir activamente para o desenvolvimento da comunidade. Dito de outro modo: a questão não reside em transformar todos os indivíduos em licenciados ou doutorados. Reside em proporcionar a todos, desde o artífice ao licenciado, oportunidades efectivas

de serem bons profissionais — bons artífices ou bons licenciados —, consoante as opções de realização pessoal e os méritos de cada um.

De facto, a nossa juventude começa a compreender que um diploma, só por si, já não representa garantia de inserção na sociedade. Essa situação era possível quando o mercado de trabalho tinha falta de pessoas e a renovação tecnológica era menos rápida. Já não é verdade actualmente. Com um diploma tem-se certamente mais oportunidades de obter um emprego, mas nada garante o emprego. A sociedade exige cada vez mais uma compreensão ampla das suas linhas evolução e efectivas competências para as tarefas requeridas pelo mercado de trabalho. Por isso é que, presentemente e doravante cada vez mais, o percurso educativo importa menos que o capital de saberes e de competências acumulado.

E não se exija à escola que garanta o emprego futuro dos seus diplomados, porque isso nunca ela o poderá

fazer nesses termos. Deve-se antes reclamar-lhe uma formação geral, sólida, aplicável a várias situações e percursos profissionais.

Segunda mensagem: formação contínua

Uma das transformações mais radicais observadas nas últimas décadas no que respeita à forma de conceber a educação e a formação consiste no facto de estas terem deixado de ser estáticas. A empregabilidade está dependente da existência de competências e conhecimentos adequados e actualizados, indispensáveis à participação na vida económica e social.

A renovação e a transformação cada vez mais aceleradas das técnicas, dos produtos e das organizações exigem formação contínua ao longo da vida. O hiato tradicional entre a fase da educação e da formação e a fase do trabalho está, agora, em vias de desaparecer.

A expressão “ao longo da vida” deve aqui ser entendida em sentido literal, isto é, “do berço à cova”, como se costuma dizer; abrangendo todo um percurso formativo que vai da educação da infância à educação em adulto. Neste processo contínuo, também as distinções entre educação e formação, e entre educação formal e informal, têm tendência a atenuar-se.

Terceira mensagem: autoformação

Sucedem ainda que, ao lado do sistema de formação contínua organizado, as pessoas deverão também dispor dos meios e condições para se autoformarem. A aptidão para o emprego e a sua possibilidade de adaptação estão ligadas à capacidade que cada um terá de aliar diferentes elementos de competência e fazê-los evoluir. Embora o percurso formativo de cada um esteja condicionado pelas suas capacidades inatas, pelo seu meio cultural e por diversos acasos educativos e profissionais, nenhum sistema único poderá, doravante, substituir-se à capacidade de cada um definir o seu próprio caminho na construção da sua competência.

Quarta mensagem: risco e incerteza, uma mudança de cultura

Uma das linhas de evolução do novo modelo económico parece ser também a transferência de uma parte do **trabalho por conta de outrem para trabalho por conta própria**. *O Livro Verde para a Política Social — Opções para a União*, citado por Alfredo Bruto da Costa⁽⁴⁾, alude a essa progressiva transferência em termos de uma “mudança de civilização” que requer uma “mudança de cultura”. De facto — assinala ainda o prestigiado investigador —, “uma cultura que coloque sobre cada um a responsabilidade e a tarefa de criar o seu próprio emprego terá de ser forçosamente diferente da que, como a vigente, assenta no pressuposto de que alguém irá criar (ou terá criado) o posto de trabalho de que cada um precisa. Trata-se de cultura enquanto atitude perante a vida profissional, mas também exigência de formação que fomente aquela atitude e desenvolva qualidades de iniciativa e os conhecimentos necessários à criação e gestão de empresas. A preocupação de promover essas qualidades terá de atravessar o ensino”.



NOTAS

- (1) Edith Cresson, *Inovar ou Dependere*, Temas e Debates, 1998.
- (2) *Plano Nacional de Desenvolvimento Económico e Social 2000-2006*.
- (3) Cf. *Reformar Portugal — 17 Estratégias de Mudança*, Oficina do Livro, pág. 53.
- (4) *Exclusões Sociais*, Gradiva, 2002.

Mercado de Emprego

Está a Mudar



●
CARLOS BARBOSA DE OLIVEIRA

Jornalista

○

Mais do que o “amor à camisola” que foi apanágio de outros tempos, hoje procuram-se trabalhadores que se ajustem de forma temporária às necessidades das empresas. A resposta dos trabalhadores, num mercado equilibrado, será procurar condições remuneratórias mais aliciantes (que lhes permitam aceder mais facilmente aos constantes apelos sibilinos da sereia da sociedade de consumo) e maior satisfação pessoal e profissional.



Longe vão os tempos em que uma pessoa tinha um emprego para toda a vida. Quando alguém era despedido, ou simplesmente queria “mudar de ares”, procurava levar consigo uma carta do seu anterior patrão onde eram garantidas as suas qualidades para um novo posto de trabalho. A inexistência de uma “carta de recomendação” era vista como um factor negativo e causa de desconfiança por um potencial futuro empregador.

A nova economia trouxe consigo uma grande mobilidade para os trabalhadores que agora “saltam” de emprego em emprego com muito mais frequência. Em França, por exemplo, sabe-se que nas últimas duas décadas a mobilidade cresceu exponencialmente. Até à década de 1980, um francês mudava de emprego, em média, apenas uma vez em cada sete anos e quem o fizesse com mais frequência era considerado uma pessoa instável. Apenas duas décadas volvidas, o panorama é totalmente diferente, nomeadamente nas empresas ligadas às novas tecnologias onde a rotatividade dos trabalhadores chega a atingir 45 por cento num espaço de seis meses. Também nos Estados Unidos a estabilidade de emprego não ultrapassa, em média, os 13 meses e, caso curioso, quem permanecer muito tempo numa empresa é visto como uma pessoa com falta de iniciativa ou de arrojo profissional. Sabemos que em Portugal a mobilidade também aumentou, embora não haja dados fiáveis que



permitam tirar grandes conclusões, para além da já conhecida apetência dos portugueses para o “emprego fixo”. Sabe-se, porém, que a mobilidade é uma preocupação das empresas (o Código de Trabalho recentemente aprovado aponta, aliás, nesse sentido) e pode ser aproveitada pelos trabalhadores de forma positiva, desde que o mercado se ajuste à oferta. Mais do que o “amor à camisola” que foi apanágio noutros tempos, hoje procuram-se trabalhadores que se ajustem de forma temporária às necessidades das empresas. A resposta dos trabalhadores, num mercado equilibrado, será procurar condições remuneratórias mais aliciantes (que lhes permitam aceder mais facilmente aos constantes apelos sibilinos da sereia da sociedade de consumo) e maior satisfação pessoal e profissional. Em alguns sectores de actividade, essa mobilidade não é vista com bons olhos. É o caso de áreas como a arquitectura ou engenharia, onde o desenvolvimento de projectos a longo prazo requer estabilidade dos recursos humanos.

O conselho que aqui deixo para quem goste (e possa...) de mudar de emprego com frequência é que procure em cada um acumular experiências diversificadas e valiosas. E na altura de procurar um novo emprego, exhiba as virtualidades da mudança nessa vertente, sob pena de poder ser considerado um “caçador de tesouros” ou um “adorador de *status*”.

Um Código de Ética para os Códigos de Ética das Empresas

Este artigo procura reflectir sobre a progressiva tendência das empresas para adoptarem códigos de ética. Expõe alguns dados de uma pesquisa realizada em Portugal sobre responsabilidade social das empresas — e, designadamente, sobre códigos de conduta. Sugere algumas vantagens, limitações e riscos desses documentos. Aponta seis padrões morais que devem nortear o conteúdo, a elaboração e a aplicação de um código de ética. Ou seja, faculta um código de ética para a construção dos códigos de ética das empresas assente nos seguintes princípios: honestidade, integridade, confiança, lealdade, justiça, respeito, responsabilidade, zelo/diligência e cidadania empresarial.

●
ARMÉNIO REGO

Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial
Universidade de Aveiro

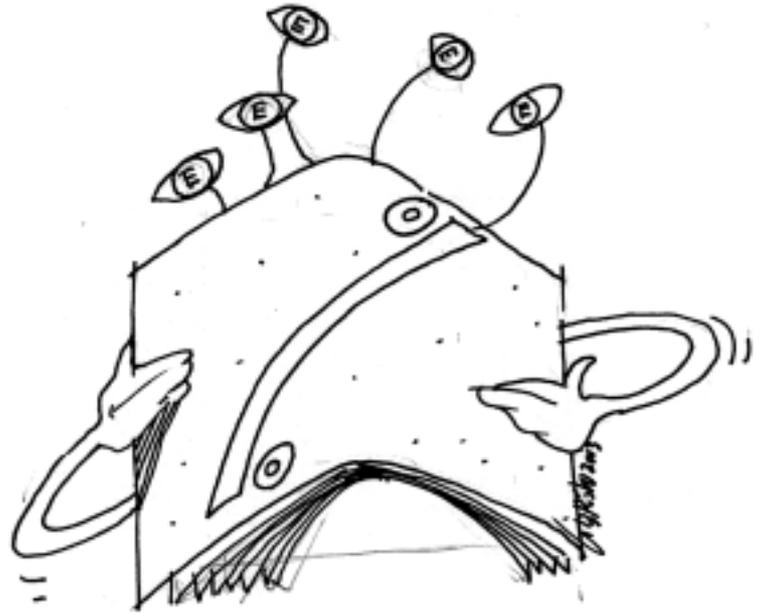
○



A presença dos códigos de ética nas empresas

O código de ética de uma empresa pode ser definido como um documento escrito, formal, que enuncia diversos padrões morais tendo em vista orientar e inspirar os comportamentos dos seus colaboradores. Em várias latitudes, é progressivamente maior a quantidade de empresas que elabora e publica estes documentos. Num estudo realizado em 2002, no qual participaram os dirigentes de 123 empresas portuguesas, 42 por cento alegaram que as suas organizações perfilhavam tal documento.⁽¹⁾ Este estudo foi uma réplica do efectuado em Espanha no mesmo ano, tendo aí sido identificada uma percentagem muito semelhante: 41 por cento.

O Quadro 1 expõe, para vários países, as percentagens de grandes empresas que perfilham este documento, sendo claramente superiores as relativas aos EUA e ao Canadá, e inferior a que concerne à França. Dois dados ajudam a compreender a progressiva presença destes documentos nas empresas: num estudo publicado em 1990, a percentagem no Reino Unido cifrava-se em, apenas, 41 por cento; numa pesquisa publicada em 1986, incidente sobre as 500 maiores empresas americanas citadas na revista *Fortune*, “apenas” 75 por cento perfilhavam o documento.

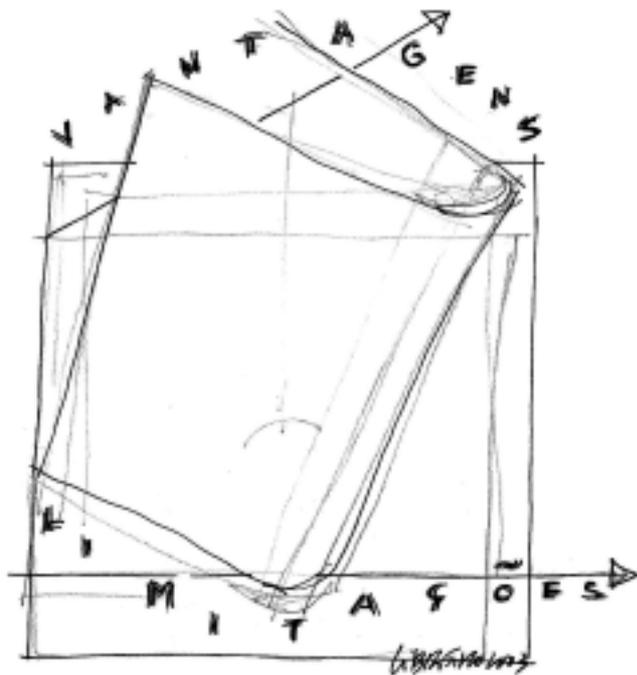


Embora inferior à detectada noutros países, a percentagem portuguesa afigura-se positivamente surpreendente — pelo menos se atendermos à reduzida expressão mediática da sua existência e até à pequena ênfase que, em geral, as empresas devotam à sua divulgação externa. Todavia, não é possível asseverar que o dado percentual é representativo da situação portuguesa — pois é verosímil a hipótese de os dirigentes de empresas com códigos de conduta serem mais propensos e estarem mais sensibilizados para participar em estudos como este a que estamos a reportar-nos.

QUADRO 1

Percentagem de grandes empresas com códigos de ética em vários países

País	Percentagem	Fontes
EUA	93%	Center for Business Ethics (1992)
Canadá	86%	KPMG (2000)
Reino Unido	57%	Le Jeune e Webley (1998)
Alemanha	51%	Langlois e Schlegelmilch (1990)
França	30%	Langlois e Schlegelmilch (1990)



Os códigos éticos são eficazes?

Quais as razões pelas quais as empresas adoptam códigos éticos? No já referido estudo realizado em Portugal, quando os dirigentes foram indagados sobre as razões pelas quais as suas organizações assumiam responsabilidades sociais, 56 por cento alegaram que “*é isso que se deve fazer*”, 35 por cento referiram que “*é uma boa estratégia*”, e 11 por cento referiram que isso era vantajoso ou rentável. Embora os dados não possam ser automaticamente transpostos para a matéria específica dos códigos de ética, podem auxiliar na compreensão dos motivos que induzem as empresas a instituir tais documentos:

- É plausível que algumas empresas o façam com o intuito de promoverem a sua reputação externa — assim obtendo benefícios de natureza comercial e financeira.
- É provável que, noutros casos, o objectivo seja o de evitar condutas irregulares passíveis de suscitar problemas judiciais à empresa.
- Em algumas situações, é plausível que o propósito seja o de gerir relações vantajosas com clientes, fornecedores, concorrentes.

- Noutras empresas, é presumível que o fito seja o de promover climas de trabalho mais conducentes ao empenhamento e à produtividade dos colaboradores.
- É ainda possível que, noutras empresas, o documento seja elaborado e aplicado sob a égide de motivos “genuinamente” éticos.
- Finalmente, é provável que, em muitas empresas, vários motivos (estes e outros) confluem para a adopção destes documentos.

Em qualquer caso, e de modo mais ou menos vincado consoante as motivações que induziram a sua adopção, está sempre presente o **objectivo de influenciar os comportamentos dos membros organizacionais**. A indagação então pertinente é: serão eficazes nessa matéria — ou seja, influenciarão realmente essas condutas? A resposta facultada pelos dados internacionais não é clara. A pesquisa realizada em Portugal a que temos vindo a aludir também não é peremptória, mas faculta alguns dados de inegável interesse. Por exemplo:

- Nas organizações com códigos de conduta, é maior a ênfase em dois aspectos: selecção dos fornecedores de acordo com práticas que ultrapassam o preço, a qualidade, as expectativas e a reputação; aplicação de mecanismos que permitam assegurar que os fornecedores não usam mão-de-obra forçada nem exploração de mão-de-obra infantil, independentemente do país em que actuam.
- Globalmente, os dirigentes tendem a manifestar grande desconhecimento de situações que criaram conflitos de interesses, favorecendo interesses particulares em detrimento do interesse da organização. Mas esse desconhecimento é superior entre os dirigentes de organizações com códigos de conduta.
- Quando indagados sobre a importância de as suas organizações apresentarem, nos seus relatórios anuais destinados aos accionistas (para além do balanço económico), os resultados relativos a critérios ambientais e sociais, 14 por cento dos inquiridos considerou-os “muitíssimo importantes” — mas a percentagem ascendeu ao dobro entre os dirigentes de empresas que têm códigos de conduta.

Numa perspectiva abrangente, deve reconhecer-se que os códigos de ética comportam vantagens mas também limitações e riscos (Quadro 2). E, sobretudo, não são a “varinha de condão” que permite transformar uma

QUADRO 2

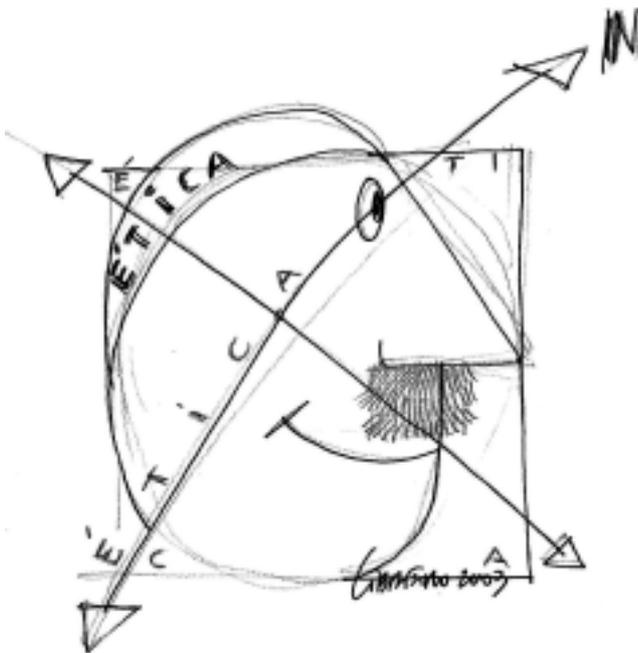
Algumas vantagens e limitações dos códigos de ética⁽²⁾

Vantagens	Limitações
<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionam inspiração e estímulo aos membros organizacionais. • Representam um ponto de apoio a quem deseja actuar eticamente. • Proporcionam mecanismos disciplinares de sancionamento das infracções éticas. • Contribuem para disseminar, nas escolas e na sociedade, um ambiente educativo conducente às práticas éticas. • Fomentam, entre os membros organizacionais, a compreensão mútua, a confiança e a cooperação. • Beneficiam a imagem das empresas e dos profissionais que nelas trabalham. • Promovem a boa condução dos negócios e a confiança entre os vários agentes do mundo empresarial e económico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Por vezes, os enunciados vagos dificultam a sua aplicação. • É difícil consagrar nas normas a grande diversidade de problemas éticos que podem ocorrer. • As céleres mudanças sociais, políticas e tecnológicas geram, por vezes, uma rápida desactualização das normas contidas nos códigos. • Por vezes, há conflito entre normas (e.g., lealdade ao empregador <i>versus</i> dever de denunciar publicamente uma ilicitude grave cometida pela empresa). • Quando são usados apenas para fins de marketing (promoção da reputação comercial da empresa), podem gerar efeitos contraproducentes. • As empresas que voluntariamente os cumprem podem sentir que perdem poder competitivo perante as organizações que violam princípios éticos.

empresa pouco ética numa organização exemplar. Os códigos apenas alteram o perfil ético da organização quando as suas normas estão impregnadas nas políticas, nos processos, nas estruturas, nos sistemas e nos procedimentos — e, especialmente, quando os membros organizacionais actuam quotidianamente de modo eticamente desejável.

Padrões morais que devem nortear os códigos de ética

Que princípios devem constar dos códigos de ética? Qual o processo mais apropriado para a sua elaboração? Como podem ser implementados? Em que medida os membros organizacionais devem participar na sua criação e desenvolvimento? Estas são algumas interrogações a que Schwartz procurou responder, num artigo publicado em 2002 no *Journal of Business Ethics* — precisamente intitulado “A code of ethics for corporate code of ethics”.⁽³⁾ O artigo auxilia na compreensão das características mais desejáveis nos códigos de ética das empresas — com potenciais efeitos, por conseguinte, sobre a actividade das pessoas actuando nas organizações. Com códigos de ética mais éticos, é presumível que sejam menores os riscos de actuações não éticas por parte



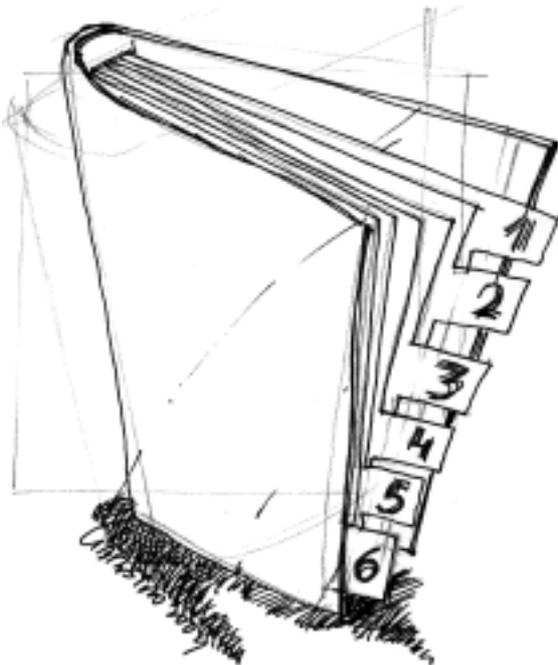
QUADRO 3

Padrões morais que devem nortear os códigos de ética das empresas⁽⁴⁾

Padrões morais	Exemplos de princípios	Comportamentos ilustrativos que podem constar de um código de ética
1. Confiabilidade 1.1. Honestidade	<ul style="list-style-type: none"> • Ser honesto com os <i>stakeholders</i>⁽⁵⁾ (e.g., empregados, clientes, fornecedores, entidades públicas) 	<ul style="list-style-type: none"> • “Não fazemos publicidade enganosa.” • “Somos honestos na informação que prestamos aos organismos públicos.”
1.2. Integridade	<ul style="list-style-type: none"> • Aderir a princípios éticos, mesmo que isso implique perdas financeiras 	<ul style="list-style-type: none"> • “Não subornamos, mesmo que isso implique a perda de um concurso.”
1.3. Confiança	<ul style="list-style-type: none"> • Cumprir promessas 	<ul style="list-style-type: none"> • “Cumprimos as nossas obrigações contratuais com os clientes.”
1.4. Lealdade	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar conflitos de interesses 	<ul style="list-style-type: none"> • “Os nossos colaboradores devem abster-se de exercer funções fora das empresas do grupo, sempre que ponham em causa o cumprimento dos seus deveres enquanto colaboradores do grupo, ou em entidades cujos objectivos possam colidir ou interferir com os objectivos das empresas do grupo.”⁽⁶⁾
2. Respeito	<ul style="list-style-type: none"> • Respeito pelos direitos dos outros 	<ul style="list-style-type: none"> • “É proibido o assédio sexual.” • “As chefias devem velar pelo cumprimento dos direitos dos seus colaboradores.”
3. Responsabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Assumir a responsabilidade pelos actos próprios 	<ul style="list-style-type: none"> • “Os colaboradores devem envidar esforços para não repetirem erros em que incorreram.”
4. Justiça	<ul style="list-style-type: none"> • Tratar justamente os <i>stakeholders</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • “A nossa empresa evita a concorrência desleal.” • “As remunerações devem reflectir o mérito, o empenhamento e a dedicação dos nossos colaboradores.”
5. Zelo/diligência	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar prejuízos desnecessários • Actuar com benquerença 	<ul style="list-style-type: none"> • “Os nossos colaboradores são nossos parceiros, pelo que a empresa tudo fará para manter a relação.” • “Faremos as diligências necessárias para que os nossos clientes utilizem os nossos produtos de modo seguro e proveitoso.”
6. Cidadania	<ul style="list-style-type: none"> • Obedecer à lei • Proteger o ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> • “É nosso dever cumprir a lei nos países em que actuamos.” • “É dever dos nossos colaboradores evitar todo o tipo de desperdício.”

dos empregados e dos gestores. É igualmente presumível que os indivíduos mais desejosos de actuarem eticamente se sintam mais apoiados e inspirados.

A tese do autor é consubstanciada em dois elementos fundamentais. Em primeiro lugar, sugere seis padrões morais que devem enquadrar os códigos de ética e cuja explanação está contemplada no Quadro 3. Em segundo lugar, advoga que eles devem ser cumpridos nos quatro estádios de desenvolvimento desses documentos: conteúdo, criação, implementação e administração/aplicação. Os seis padrões éticos pretendem ser molduras universais aplicáveis à generalidade das organizações — independentemente das circunstâncias, das crenças culturais ou das convicções religiosas. Esta pretensa universalidade não é impeditiva de que cada código seja ajustado às circunstâncias culturais e às especificidades de cada empresa — mas estas não podem subverter a essência dos referidos princípios.



Qual o conteúdo eticamente desejável de um código de ética?

Que elementos devem estar contidos num código de ética? Qual o **conteúdo** que assegura o cumprimento destes seis padrões morais? Eis um elenco de aspectos fundamentais:

- Os seis padrões morais devem estar **explicitamente** consagrados no código de ética, esclarecendo o seu papel norteador nas relações com os diversos *stakeholders* (e.g., clientes, empregados, fornecedores, organismos públicos, concorrentes).
- Devem estar impregnados em todos os demais enunciados do código.
- Deve ficar explicitado no código que os seis princípios são prioritários relativamente a outros valores — como a maximização do lucro e o auto-interesse. A inclusão deste enunciado representa a noção de que “os fins não justificam os meios” e mostra que a empresa não aceita “a vitória a qualquer preço”.
- Num quadro de respeito pelas pessoas, o código deve proporcionar argumentos que as elucidem das razões pelas quais os enunciados éticos foram incluídos — seja no texto do próprio código, seja nas acções de formação destinadas a implementá-lo.
- Os empregados devem ser alertados para os riscos em que incorrem se cometerem infracções ao código.
- O texto do código deve ser claro, simples, específico — ou seja, compreensível para a generalidade dos colaboradores e outros *stakeholders*. Não é recomendável linguagem legalista apenas compreensível para os juristas. Um dos modos de aclarar o significado dos enunciados consiste em incluir ilustrações de comportamentos (veja coluna da direita do Quadro 3).
- As formulações podem ser orientadas pelo sentido negativo (e.g., “não aceitar presentes”) e pelo positivo (e.g., “ser leal à empresa”). A tendência, por vezes encontrada, para desconsiderar a primeira orientação não parece correcta. Na verdade, tais enunciados podem ser mais claros do que os positivos —

especialmente se forem acompanhados de exemplos concretos (e.g., “não aceitar presentes com valor superior a 100 euros”).⁽⁷⁾

- O código deve conter objectivos alcançáveis, realizáveis — sob pena de parecer irrealista e perder o seu potencial inspirador e orientador.

Como elaborar e aplicar um código de ética?

No que concerne ao modo de **criação/elaboração do código** propriamente dito, as regras fundamentais a seguir são as que respeitam à participação dos colaboradores. Não é necessário que todos sejam ouvidos individualmente — mas que a todos seja concedida a oportunidade de participarem se assim o desejarem. É assim mais provável que se revejam no documento final e nos enunciados nele consagrados. Uma cautela deve, todavia, ser observada: os empregados devem saber que o processo de consulta/participação não significa a promessa de que todas as sugestões serão incorporadas. Esta precaução pode parecer inconsistente com o princípio da gestão participação genuína. Na realidade não o é, por duas razões fundamentais. Primeira: é provável que algumas propostas sejam incompatíveis entre si, cabendo à equipa que coordena o processo de elaboração do código congregar os contributos e garantir a congruência do documento. Segunda: algumas sugestões podem ser, na sua essência, contrárias a princípios éticos.

Deverá o processo de consulta ser estendido a outros *stakeholders*? A regra sugerida por Shwartz é a seguinte: (a) os empregados e os proprietários têm o direito moral de participar; (b) no que concerne aos restantes *stakeholders*, a empresa não tem o dever moral de facultar-lhes um processo de participação, mas pode ser recomendável e vantajoso fazê-lo.

Em matéria de **implementação** do código, três pontos essenciais merecem atenção. Primeiro: é necessário que o documento seja colocado à disposição de todos os colaboradores. Se estão compelidos a cumpri-lo, e se podem sofrer sanções pelas infracções, então é

fundamental que o conheçam — ainda antes de ingressarem na organização. Segundo: a empresa deve facultar informação suficiente para que às pessoas não restem dúvidas interpretativas. Não basta garantir que o leiam — é crucial que o compreendam na plenitude. Deve também ser instituído um canal de apoio para que continuem a esclarecer dúvidas — em ambiente tranquilo e não ameaçador. Mecanismos de reforço devem ser adoptados periodicamente. O terceiro aspecto respeita à necessidade de os **líderes apoiarem vigorosamente o código**, cumprirem as suas normas e **denotarem um comportamento exemplar**. Um dos maiores inimigos de qualquer código ético é, precisamente, a incongruência entre as prelecções dos líderes e as suas acções. Um código só é verdadeiramente eficaz se for **aplicado** — o que implica a observância das suas normas e a aplicação de sanções aos incumpridores. Quatro aspectos merecem consideração:

- Se fica instituída a obrigatoriedade de os empregados denunciarem violações ao código, então é necessário que sejam também instituídos mecanismos protectores dos denunciantes. Esta é uma matéria que tende a suscitar grande insegurança nas pessoas — tanto por temerem prejudicar as relações de trabalho, como por recearem ser alvo de retaliações. O sentimento tende a agravar-se quando o empregado pretende denunciar



irregularidades praticadas pelos seus superiores. Consequentemente, devem ser facultadas garantias de anonimato e de confidencialidade, assim como mecanismos de protecção perante eventuais retaliações.

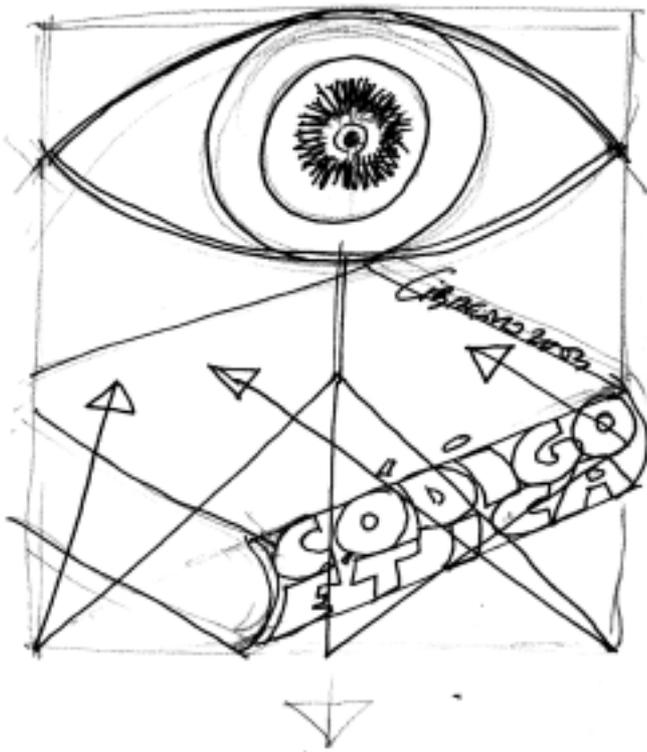
- A empresa deve garantir aos acusados o direito à privacidade, a justiça e o respeito durante o processo disciplinar. O direito a ter voz e a possibilidade de recurso da decisão são, entre outras, garantias fundamentais.

- O tratamento dos membros organizacionais deve ser imparcial — não sendo ético conceder tratamento preferencial a alguém devido à posição hierárquica que ocupa ou ao contributo financeiro que canaliza para a empresa.
- Importa que a empresa monitorize a aplicação do código. Pode fazê-lo, designadamente, através de auditorias éticas periódicas e de uma constante procura de *feedback* sobre o que está a ocorrer nas várias unidades e níveis organizacionais.

QUADRO 4

Regras a adoptar nos diferentes estádios de desenvolvimento dos códigos de ética⁽⁸⁾

Estádio	Regras
Conteúdo	<ul style="list-style-type: none"> • Os seis padrões morais devem ser explicitados no texto do código. • Devem impregnar todos os enunciados do documento. • Devem também enquadrar as relações com os diversos <i>stakeholders</i> (e.g., empregados, clientes, fornecedores). • Devem explicitamente prevalecer sobre outros valores (como a maximização do lucro e o auto-interesse). • As consequências disciplinares do incumprimento das normas devem ser esclarecidas. • Devem ser facultadas explicações elucidativas da pertinência das normas. • O texto deve ser compreensível pela generalidade das pessoas (claro, simples e com exemplos concretos). • As normas devem ser realistas, alcançáveis.
Criação/elaboração	<ul style="list-style-type: none"> • Porque estão obrigados a obedecer às suas normas, aos empregados deve ser concedida a oportunidade de participarem na elaboração do código. • Outros <i>stakeholders</i> (e.g., clientes, fornecedores) podem igualmente ser envolvidos, embora não seja uma obrigação moral fazê-lo.
Implementação	<ul style="list-style-type: none"> • O código deve ser dado a conhecer a todos os empregados. Embora tal não represente um dever moral, pode igualmente ser divulgado junto de outros <i>stakeholders</i>. • A organização deve proporcionar formação visando esclarecer as normas do código. Deve também manter um canal de apoio para que as pessoas possam esclarecer dúvidas sem que se sintam constrangidas. • É fundamental que os líderes apoiem manifestamente o código e, sobretudo, actuem exemplarmente.
Administração/aplicação	<ul style="list-style-type: none"> • Se as pessoas ficam obrigadas a denunciar as violações ao código, devem ser-lhe concedidas garantias de anonimato, de confidencialidade e de protecção contra retaliações. • É fundamental que as violações sejam tratadas de modo imparcial — designadamente sem conceder tratamento preferencial em função da posição hierárquica do praticante da irregularidade. • A aplicação do código deve ser monitorizada, designadamente através de auditorias éticas.



Um olhar final

O modelo exposto é um repto lançado às organizações e aos seus decisores. Implica alguma coragem — designadamente a de colocar os seis padrões morais no topo da hierarquia dos valores prosseguidos pelas empresas, mas a sua implementação parece ser uma condição *sine qua non* da melhoria da vida económica e empresarial. Se continuarem a imperar as leis segundo as quais “os fins justificam os meios” ou “o que importa é vencer, seja a que preço for”, então será mais difícil impedir a ocorrência de escândalos gigantescos como aqueles que a voracidade tem produzido (e.g., Enron, WorldCom, Vivendi).

Procurou-se, neste artigo, delinear algumas potencialidades dos códigos de ética — designadamente a sua capacidade para nortear as condutas dos membros organizacionais, para impedir comportamentos que ferem a reputação e a rentabilidade da empresa, e para facilitar a

convivência salutar das empresas que actuam no mesmo mercado. Eles não são, todavia, a panaceia para a resolução dos problemas éticos — nem a varinha de condão que permite transformar uma empresa eticamente repreensível numa organização exemplar.

Procurou-se, também, enunciar um rico elenco de princípios e de normas enquadradoras da elaboração e aplicação de um código de ética. As orientações assim expostas representam, ademais, um esquema passível de ser utilizado nas auditorias éticas. Ou seja, as empresas que não perfilham um código de ética (formal, escrito) podem socorrer-se destas regras, padrões e princípios para aferir do grau em que se têm pautado por condutas éticas recomendáveis.

Concluimos com algumas breves notas reflexivas:

- Os códigos de ética são um ponto de partida — não uma meta de chegada. Não são um garante das condutas éticas — mas apenas uma moldura que as inspira e facilita. As empresas com códigos de ética não são necessariamente mais éticas do que as restantes — apenas o são quando as normas éticas estão impregnadas na vida das empresas, nas decisões dos gestores, nas acções quotidianas de todos os colaboradores.
- Os códigos de ética não devem ser concebidos como meros documentos de construção de imagem cujas normas são descuradas sempre — “não vale a pena ser ético”. Importa que as violações sejam detectadas e sancionadas — sob pena de o documento se transformar em “letra morta”.
- Algumas organizações lamentam-se de que não adoptam códigos de ética ou de que não os cumprem por temerem perder competitividade face às empresas concorrentes que actuam inapropriadamente. Importa tomar seriamente esta preocupação. Um dos meios porventura mais eficazes de contorná-la é a introdução de códigos a nível sectorial.
- Importa que os códigos de ética sejam, eles próprios, éticos! A moldura aqui exposta visa esse propósito.
- É essencial que os dirigentes empresariais sejam exemplares na adopção dos códigos de ética das

NOTAS

- (1) Rego *et al.* (2003).
- (2) Construído, com adaptações, a partir de Martin e Schinzinger (1996).
- (3) Schwartz (2002).
- (4) Construído a partir de Schwartz (2002).
- (5) O tema “*stakeholder*” contrapõe-se aos conceitos de “*stockholder*” e de “*shareholder*” (i.e. accionista/proprietário). A fronteira entre os dois conceitos passa pela noção de que a gestão das empresas não pode e/ou não deve ser norteada apenas pelo cumprimento dos interesses dos proprietários das mesmas — mas também pelos de outros detentores de interesses como, por exemplo, os trabalhadores, as comunidades locais, os clientes, os fornecedores, as autoridades públicas, os concorrentes e a sociedade em geral. Sobre a matéria, justifica-se citar Kanungo e Mendonca (1996, p. 3): “Existe hoje uma profunda convicção de que os líderes empresariais devem tornar-se mais responsáveis, não só perante os accionistas da empresa, mas também perante outros *stakeholders* — consumidores, empregados, fornecedores, o governo e as comunidades locais. Se bem que ninguém negue que uma empresa deve ser rentável, deixou de ser aceitável a preocupação exclusiva com o lucro, excluindo ou negligenciando outras considerações. Os lucros (...) são agora encarados como um meio para servir os interesses mais vastos da sociedade — o que implica que as decisões empresariais se baseiem em elevados padrões de desempenho tanto económico como ético.”
- (6) Adaptado do código de ética da Portugal Telecom (www.telecom.pt).
- (7) Norma inserta no código de ética da Portugal Telecom (www.telecom.pt).
- (8) Construído a partir de Schwartz (2002).
- (9) Kanungo e Mendonca (1996, p. 102).
- (10) Kanungo e Mendonca (1996, p. 103).

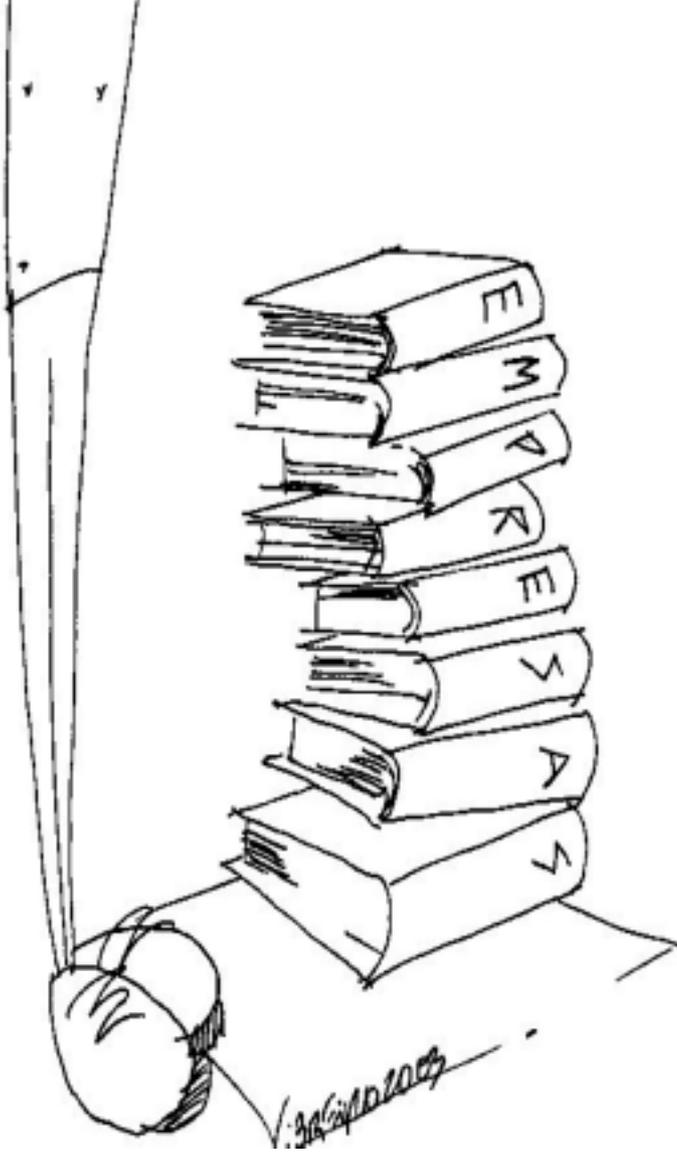
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- “Center for Business Ethics. Are corporations institutionalizing ethics?”, *Journal of Business Ethics*, 5, 1986, pp. 85-91.
- “Center for Business Ethics. Instilling ethical values in large corporations”, *Journal of Business Ethics*, 11, 1992, pp. 863-867.
- KANUNGO, R. N. e MENDONCA, M.**, *Ethical dimensions of leadership*, Thousand Oaks, SAGE, 1996.
- LANGLOIS, C. C. e SCHLEGELMILCH, B. B.**, “Do corporate code of ethics reflect national character? Evidence from Europe and the United States”, *Journal of International Business Studies*, Fourth Quarter, 1990, pp. 519-539.
- Le **JEUNE, M.** e Webley, S., *Company Use of Codes of Business Conduct*, Londres, Institute of Business Ethics, 1998.
- MARTIN, M. W. e SHINZINGER, R.**, *Ethics in engineering*, Nova Iorque, McGraw-Hill, 1996.
- REGO, A., MOREIRA, J. M. e SARRICO, C.**, *Gestão Ética e Responsabilidade Social das Organizações: Um Estudo da Situação Portuguesa*, Relatório não publicado, 2003.
- SCHWARTZ, M. S.**, “A code of ethics for corporate code of ethics”, *Journal of Business Ethics*, 41, 2002, pp. 27-43.

suas empresas. Kanungo e Mendonca, autores de um livro publicado em 1996 sobre liderança ética, não poderiam ser mais peremptórios:

“As acções falam mais alto do que as palavras; o que o líder faz e os seus valores determinam o tom ético e criam o ambiente moral da organização.”⁽⁹⁾

“Códigos de ética, procedimentos e políticas com eles relacionados, e estruturas de apoio são indubitavelmente essenciais para o desenvolvimento do ambiente moral das organizações. Contudo, em última análise, é a conduta pessoal do líder que determina a eficácia dos códigos, das políticas e procedimentos, e das estruturas de apoio. O ambiente moral não pode ser criado por simples decreto do líder.”⁽¹⁰⁾





Novos Incentivos

●
NUNO GAMA DE OLIVEIRA PINTO
Professor e Investigador Universitário;
Consultor da Comissão Europeia
(IP/UNIVAB/DG Relações Externas)



Integrado no âmbito do novo Programa de Incentivos à Modernização da Economia Portuguesa (PRIME), que substituiu o Programa Operacional da Economia, o sistema de incentivos à criação de núcleos de investigação e desenvolvimento tecnológico nas empresas pretende apoiar e estimular a criação de competências internas nestas áreas.

De acordo com a portaria que cria este sistema de incentivos o “esforço empresarial desenvolvido ao nível quer da concepção e execução quer da endogeneização de conhecimentos que permitam uma efectiva afirmação das empresas nacionais através da disponibilização de soluções e oferta de produtos tecnologicamente inovadores” será

para as Empresas

premiado. Poder-se-ão candidatar a estes incentivos empresas de qualquer natureza e sob qualquer forma jurídica.

O Programa de Incentivos à Modernização da Economia integra um conjunto de instrumentos de política económica de médio prazo, até 2006, destinados aos sectores da indústria, energia, construção, transportes, turismo, comércio e serviços. Inserido no Eixo 2 do Plano de Desenvolvimento Regional, o programa estabelece três eixos de actuação estratégica: “dinamização das empresas”, “qualificação dos recursos humanos” e “dinamização da envolvente empresarial”. A partir destas três grandes áreas de intervenção desenvolvem-se sete medidas operacionais. A medidas 1 e 2: “apoiar o

investimento empresarial” e “melhorar as estratégias empresariais” estão integradas no primeiro eixo.

No segundo encontra-se a medida 3 que pretende “incentivar o investimento em recursos humanos”.

O terceiro e último eixo de intervenção integra as restantes quatro medidas: “incentivar a consolidação de infra-estruturas”, “apoiar as parcerias empresariais”, “dinamizar a inovação financeira empresarial”, “apoiar a internacionalização da economia”.

O PRIME tem associado um custo total (público e privado) superior a oito mil milhões de euros. Deste montante, cerca de metade (4016 milhões de euros) corresponde à despesa pública. A comparticipação comunitária ascende aos 2732 milhões de euros.

Nós, Eles e o Trabalho



(Breve Crónica sobre as Relações de Trabalho)

●
JOÃO GODINHO SOARES

Engenheiro

○

Porque será?

Porque será que o trabalho, sendo apenas “qualquer ocupação manual ou intelectual” (vide Dicionário da Língua Portuguesa, Porto Editora), é quase sempre associado a fadiga, dor, sofrimento, etc.? Porque será que afirmações como “o trabalho dá saúde”, “o trabalho reforça e educa o carácter”, “o trabalho é o remédio do tédio”, nos provocam um sorriso de desdém? Será porque, como dizia Agostinho da Silva, o Homem não nasceu para trabalhar? Então, porque trabalhamos? E porque se tornaram tão complexas as relações de trabalho?

Começamos pelo princípio. No fundo, é sempre a mesma coisa: somos seres vivos, logo temos o instinto de preservar e manter a vida. Para isso necessitamos de um meio ambiente favorável (ar, temperatura, humidade), de alimentos, de protecção e de saúde (física e mental). Quando beneficiamos de todas estas condições e, ainda por cima, temos controlo sobre elas, somos felizes. Tudo se resume a isto: queremos sempre, por instinto, ser felizes. Há pois, antes de mais, que satisfazer necessidades. É aqui, como se costuma dizer, que está o busflis, ou seja, “a maior dificuldade de alguma coisa” (*ibidem*). Porque, para se satisfazerem necessidades, é preciso, quase sempre, exercer uma ocupação manual ou intelectual, ou seja, trabalhar. Desta forma, o trabalho é um meio e não um fim. É isso que o torna incómodo, uma dificuldade a vencer, uma obrigação que, como tal, pode efectivamente implicar fadiga, dor, sofrimento, etc. É inevitável. Neste caso, pelo menos, Maquiavel tem razão: os fins (o resultado do trabalho, a satisfação de necessidades) justificam os meios.

Aspectos negativos?

Agora que está explicada a necessidade de trabalhar e a razão por que normalmente não se gosta de o fazer, passemos a questões mais complexas: como minorar os possíveis aspectos negativos do trabalho? A primeira solução que ocorre é evidente: não trabalhar! Parece uma boa solução, se for possível. Raramente é. Só está dispensado de trabalhar quem possui meios materiais e humanos suficientes para sustentar todas as suas necessidades e, também, alguém ou algo que os controle, uma vez que os meios são normalmente tantos que exigem uma gestão própria, e isso dá trabalho! Também se pode optar por reduzir drasticamente as necessidades do ser humano. Tornarmo-nos ascetas ou simples sem-abrigo, vagabundos, *clochards*. Viver da caridade alheia, dormir na rua cobertos por um pedaço de cartão, vestir trapos e ir à “sopa dos pobres”. Assim não temos de trabalhar, mas o preço a pagar é aviltantemente alto. No outro extremo, temos aqueles a quem não passa pela cabeça combater os malefícios do trabalho, pura e simplesmente porque não os sentem! São os *workoholics*, os viciados do trabalho. A maior parte das pessoas tem muita dificuldade em compreender (e aceitar) estes

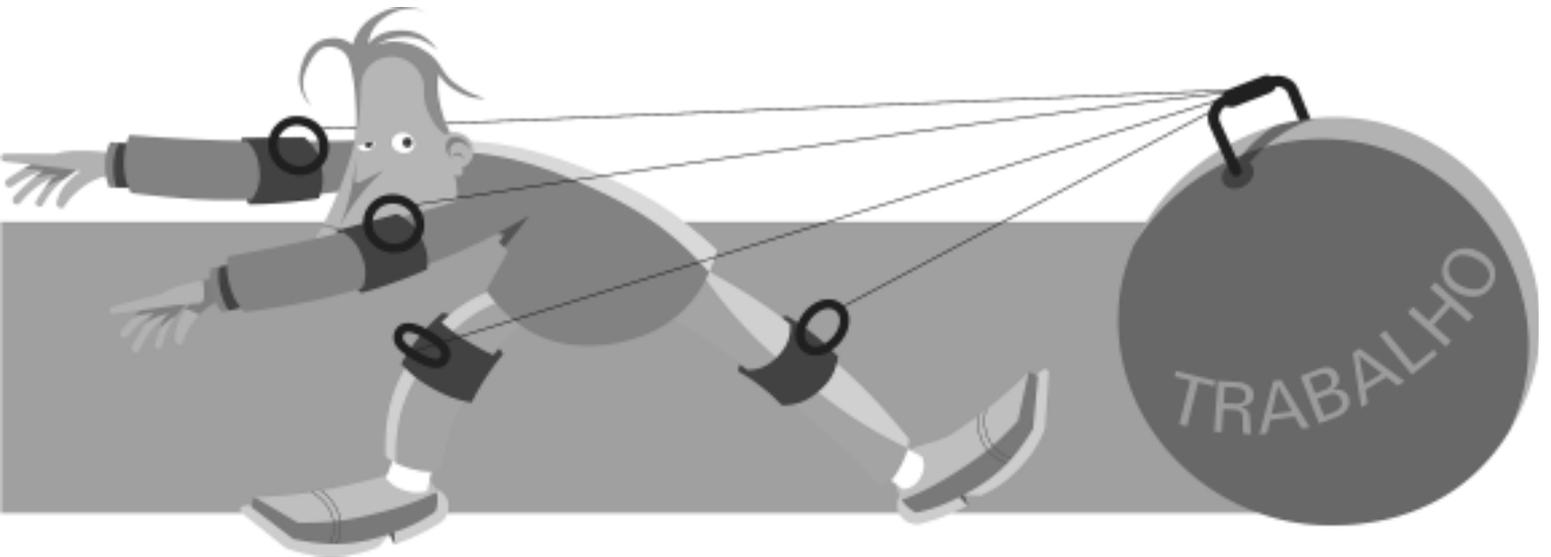
campeões. Estas pessoas esquecem-se que o trabalho também pode dar prazer. Não, não é difícil. Basta que a actividade física ou intelectual desenvolvida seja do agrado de quem a ela se dedica. No fundo, os trabalhadores compulsivos têm muita sorte. Poder fazer o que se gosta ou sentir-se realizado no seio de um ambiente de trabalho é meio caminho andado para a felicidade.

Entre os que não trabalham e os que só trabalham e entre os que detestam trabalhar e os que adoram fazê-lo, está a realidade da quase totalidade da população mundial. Nesta grande massa, por sua vez, são uma esmagadora maioria os assalariados, ou seja, os que trabalham a troco de uma remuneração ou ordenado, dada por uma minoria empregadora.

Patrões de nós próprios?

Outra grande interrogação: porque será que não somos todos patrões de nós próprios? Porque é que a sociedade não se organizou de forma a que quem trabalha seja pago directamente por aqueles que beneficiam do resultado do seu trabalho (clientes, consumidores, utentes, cidadãos em geral), em vez deste sistema patrão-empregado, omnipresente? A resposta é complexa e integra várias ordens de razões, uma das quais é óbvia: a existência de propriedade privada.

Outra muito importante é ilustrada numa obra famosa. No livro *O Triunfo dos Porcos* (*Animal Farm*), de George Orwell, os porcos fazem uma revolução na quinta onde são criados contra a exploração a que todos os animais (galinhas, vacas, ovelhas, cavalos, etc.) estavam sujeitos e decretam: “Todos os animais são iguais!” Pouco tempo depois, os mesmos porcos alteram ligeiramente o decreto a seu favor: “Todos os animais são iguais, mas alguns são mais iguais do que outros!” A fábula evolui, naturalmente, mas isso deixamos à curiosidade do leitor. Entre as várias mensagens do livro, uma fica bem presente: na realidade, não somos todos iguais. Por algum motivo, enquanto uns são empreendedores e autónomos, outros apenas vendem a sua força física ou intelectual aos primeiros. Seja pela natureza, pela vontade ou pelas condicionantes da vida (a submissão à vontade alheia, por exemplo), há sempre algo que nos distingue. É essa diferença que faz a força e a fraqueza da Humanidade.



Cooperativa, esclavagista ou contratual?

Analiseemos um pouco o que se terá passado desde que os primeiros dois homens (ou mulheres, ou mulher e homem, tanto faz) se reuniram para realizar um objectivo comum, para o qual tiveram de se ocupar manual e/ou intelectualmente — trabalhar.

Aquela relação pode ter revestido, pelo menos, uma de três formas básicas:

- cooperativa: nenhum dos indivíduos é dominante, as decisões são tomadas em conjunto, o resultado do trabalho é de ambos;
- esclavagista: um dos indivíduos é dono do outro, só ele toma decisões, o outro é apenas um meio de produção (como uma máquina ou ferramenta), o resultado do trabalho pertence ao dono;

- contratual: ambos os indivíduos são livres mas um aceita as ordens do outro, que toma as decisões e será o único dono do resultado do trabalho, e o primeiro recebe um pagamento previamente acordado que, em princípio, é independente do resultado do trabalho.

Como facilmente se pode deduzir, a primeira forma é muito instável. Pode ser iniciada, mas dificilmente se manterá. Pode funcionar bem em casos pontuais, especialmente quando existem laços afectivos entre os protagonistas. No entanto, dadas as diferenças que reconhecemos existirem entre os indivíduos, é um fenómeno reconhecido a emergência espontânea de líderes nos grupos. Grosseiramente, podemos dizer que há sempre uns que têm mais jeito para comandar e outros para obedecer. Embora parecendo uma regra cruel é, na realidade, um benefício para os objectivos do grupo, no seu todo, desde que estes sejam preservados e não substituídos pelos do líder (a esta perversão do sistema chamamos vulgarmente ditadura). Concluindo, aquela forma de relação de trabalho, pela sua instabilidade, permanecerá

provavelmente sempre no campo da utopia, como fonte de inspiração para ideólogos bem intencionados, e pouco mais.

Quanto às duas outras formas, podemos dizer que a primeira foi (e ainda é!) dominante em sociedades mais primitivas, tendo sido (estando a ser!) progressivamente substituída pela segunda, à medida que a Humanidade vai evoluindo e sofisticando cada vez mais o edifício social que constrói.

Relação equilibrada?

Actualmente predominante na esmagadora maioria dos países do mundo, o sistema contratual, a que corresponde a relação “clássica” patrão-assalariado, tem, como todas as coisas, os seus vícios e as suas virtudes. Sem dúvida que, com os habituais avanços e recuos, aquela relação tem vindo a evoluir no sentido de se tornar cada vez mais equilibrada, mas estamos ainda muito longe dessa situação. É necessário notar, antes de mais, que tal evolução só começou a registar avanços significativos na história recente da Humanidade e que, por isso, não houve ainda tempo para tornar essa relação estável ou, quem sabe, substituí-la por outra melhor.

Durante muitos anos a relação patrão-assalariado foi a de amo-servo, prima directa da amo-escravo. Tal relação atravessou toda a Idade Média, a Renascença, a Idade Moderna até à afirmação da Revolução Industrial, em princípios do século XIX, quando surgem os primeiros sinais de mudança.

A vida dos trabalhadores dos campos, das fábricas e das minas caracterizava-se então como um compromisso entre os dois sistemas atrás descritos: o escravagista e o contratual. Os trabalhadores estavam totalmente dependentes do arbítrio dos empregadores, que os admitiam e despediam a seu belo prazer. Trabalhava-se de sol a sol, os fins-de-semana eram uma miragem e as férias desconhecidas. As condições de trabalho eram duríssimas. No entanto, havia salários ou ordenados que, embora a maior parte das vezes magros, eram pagos regularmente (quando tudo corria bem!), permitindo aos trabalhadores viver melhor do que nas ocupações até aí tradicionais. É o início do êxodo dos campos e das aldeias, com multidões a procurar as zonas industriais e as cidades, fazendo-as crescer até limites impensáveis. O nascimento da era actual.

Melhores salários?

À medida que os trabalhadores iam tomando consciência do seu papel na sociedade e na economia verificaram a sua condição de meros objectos produtivos, a quem eram negados quase todos os direitos que os distinguiam de simples animais de



trabalho. Pretenderam então obter melhores salários, condições de trabalho condignas e uma garantia de futuro. A resposta não os satisfaz e revoltaram-se, estabeleceram uma nova relação de trabalho, esta só entre trabalhadores, e criaram associações que viriam, anos depois, a converter-se nos modernos sindicatos. Foram duramente reprimidos, tanto pelos patrões como pelos governos que os serviam. São muitas as histórias de repressão violenta das lutas dos trabalhadores, as quais se tornariam notáveis sobretudo durante o século xx. No entanto, existem exemplos muito anteriores, como o ocorrido em 1834 quando seis trabalhadores agrícolas ingleses foram condenados à deportação para a Austrália apenas por terem tentado criar uma espécie de sindicato. Felizmente não estavam sós e, após um largo movimento de apoio, foram perdoados dois anos depois. Em meados do século xix já existiam sindicatos na maioria dos países europeus. Foram muitas, no entanto, as lutas que terminaram em tragédia. Uma, em especial, celebra-se todos os anos mundialmente no primeiro dia de Maio, em memória de cinco operários de Chicago (EUA) que foram executados em 1887 por terem organizado uma greve! Embora os sindicatos tenham como principal forma de intervenção o diálogo, na sua qualidade de porta-vozes dos trabalhadores, não demorou muito até ao aparecimento das chamadas formas de luta, de que a greve, a não comparência no local de trabalho, é a forma mais paradigmática. Os patrões, por sua vez, responderam à greve com despedimentos e o encerramento das fábricas.

O dealbar do século xx assiste, na Europa, em simultâneo com a expansão e o amadurecimento político do sindicalismo, às primeiras grandes greves, as greves gerais, capazes de paralisar um país inteiro. Embora certamente mais devagar do que os trabalhadores desejariam, as lutas laborais foram produzindo frutos. Em 1903 os trabalhadores têxteis da Saxónia, na Alemanha, intentaram, sem êxito, uma luta pela jornada de 10 horas! Só com o fim da 1.ª Grande Guerra, em 1918, foi decretada na Alemanha, seguida pouco depois por outros países, a lei das 8 horas de trabalho diário. A pausa de um dia por semana, já existente, teve origem exclusivamente em motivos religiosos, como o *sabbath* judeu ou o domingo cristão. A conquista da “semana inglesa” e do fim-de-semana de dois dias foi resultado da progressiva redução do número de horas de trabalho, em especial a partir dos anos 50 e 60.

Sindicatos e política?

As associações de trabalhadores foram, e são, muitas vezes mal vistas pelo poder vigente por poderem representar, se tiverem força suficiente, um verdadeiro contrapoder. A este facto não é alheia a crescente politização dos sindicatos que, regra geral, são favoráveis a regimes de esquerda, naturalmente. Hitler, por exemplo, dissolveu, pura e simplesmente, os sindicatos ao ascender ao poder na Alemanha. Nos Estados Unidos, país que pretende ser o símbolo mundial da liberdade, da livre iniciativa e da igualdade de oportunidades, os primeiros sindicatos livres só foram permitidos nos anos 30 do século passado, sob o consulado de Franklin D. Roosevelt. Em Portugal, os sindicatos foram asfixiados durante as quatro décadas de corporativismo salazarista.

A problemática decorrente das relações de trabalho entre empregadores e empregados tornou-se de tal forma complexa e séria, com um peso tal nas sociedades, que houve que criar legislação adequada no sentido de regular tal relação. A dificuldade é sempre a mesma. Por mais que se tente, a legislação nunca satisfará inteira e simultaneamente os interesses dos patrões e os dos trabalhadores. Os volumosos Códigos do Trabalho que vão sendo criados pendem para um lado ou para o outro, conforme o poder dominante pende para o lado de uma ou de outra parte. É uma questão que nunca será inteiramente resolvida.

Relações entre trabalhadores?

Mas o assunto das relações de trabalho não se esgota na confrontação entre patrões e empregados, apesar de este ser sem dúvida o aspecto mais visível e mais importante pelas consequências sociais e económicas que provoca. Também não chega referir as relações associativas entre trabalhadores que levam à existência de sindicatos. Há igualmente que ter em conta nas relações laborais a interacção entre colegas ou companheiros de trabalho, entre subordinados e chefias directas e entre trabalhadores de classes diferentes, por exemplo. Todas estas facetas do

mesmo problema esbatem-se perante o fulgor das até aqui tratadas. No entanto, merecem igualmente alguma atenção.

Começando pelas relações entre colegas, muito já se disse e muito está ainda por dizer, talvez. Trata-se de uma relação que não oferece grande dificuldade de análise, desde que as tarefas desempenhadas pelos trabalhadores estejam adequadamente organizadas, subordinadas à complementaridade e à cooperação. Nem sempre, porém, tal acontece. Seja como consequência da própria natureza competitiva das pessoas, seja por incapacidade ou acção consciente e deliberada das organizações, as relações trabalhador-trabalhador são muitas vezes marcadas por uma agressividade latente ou evidente, resultante de rivalidades, medos, invejas, perseguições, vinganças, ambições pessoais e outros sentimentos e situações que, embora semelhantes aos que existem em qualquer local onde coexista um grupo de seres humanos, têm como característica distintiva o facto de terem origem e se desenvolverem no seio das relações de trabalho.

As empresas mais evoluídas e as chefias mais atentas tentam lidar com estes fenómenos, embora, a mais das vezes, numa perspectiva de defesa dos interesses da organização e não dos interesses dos indivíduos. Terá de ser necessariamente assim? Talvez não. Quem nos garante que os interesses das organizações são os que mais convêm à sociedade no seu todo? A dialéctica entre a felicidade individual e a colectiva terá de ficar para outra oportunidade.

Sem dúvida merecedora de atenção, pela afinidade de que se reveste com a *superstar* relação patrão-empregado, é a relação chefe-subordinado. O comportamento das chefias (que não são patrões) está desde há muito amplamente estudado. Há bons chefes, assertivos, dialogantes, justos mas determinados, pedagogos, um exemplo a seguir. E há os outros, pessoas que não nasceram para aquilo, que ora caem no laxismo gerador de falta de respeito dos subordinados, ora no quero, posso e mando irracional. Entre estes, venha o diabo e escolha. No fundo, são trabalhadores como os outros e que, como os outros, têm o dever moral e material de desempenhar o melhor possível a sua função. Deixemo-los, por isso, em paz.

Já o caso da relação entre trabalhadores de classes diferentes é um bom exemplo de um assunto (ainda) pouco estudado. Se, por um lado, a maior parte das classes profissionais é totalmente complementar e/ou cooperante, como é o caso evidente dos trabalhadores das indústrias transformadoras (ex.: trabalhadores têxteis) e do comércio (ex.: empregados de balcão), por exemplo, já que uns não podem sobreviver sem os outros, por outro, existem alguns casos de conflito profissional que são notórios e que quase sempre têm origem em classes profissionais próximas. É o caso, por exemplo, do antagonismo entre designers e arquitectos quando aqueles, não se limitando a desenhar, concebem também as edificações, invadindo o terreno que os arquitectos reivindicam como apenas seu. Ou quando os solicitadores fazem o trabalho que compete aos advogados. Ou quando os massagistas fazem o trabalho dos terapeutas. Ou quando os naturopatas fazem o trabalho dos médicos convencionais. Etc.



Relações sem conflitos?

O estudo das relações de trabalho não estará completo sem se falar do trabalho doméstico, realizado sem retribuição, de forma mais ou menos voluntária, no seio das famílias pelos seus próprios membros e que teve (tem) principal expressão no trabalho da mulher. Trata-se sem dúvida de uma verdadeira relação de trabalho que se estabelece entre os elementos do agregado familiar, com o objectivo de realizar as necessárias tarefas caseiras. Tem, como se sabe, sofrido profundas alterações com a crescente emancipação da mulher. Apesar da forte componente afectiva que liga os actores deste tipo especial de relação laboral, tal como as atrás mencionadas, também não é isenta de conflito. Haverá alguma onde não exista conflito?

A terminar, uma pequena referência a um tipo de trabalho que vai aparecendo timidamente na sociedade portuguesa mas que (como quase sempre!) já não é novidade em muitos países: o trabalho voluntário. Esta actividade de cariz predominantemente altruísta (na realidade o altruísmo é apenas uma forma de egoísmo, uma vez que quem o pratica é motivado pelo prazer que sente em fazer bem aos outros) ocorre sobretudo ao nível comunitário local e no âmbito de actividades de solidariedade social. Não se insere em nenhuma das formas de relação de trabalho anteriormente descritas porque não se trata (obviamente!) de trabalho escravo e porque a principal motivação do trabalhador voluntário não é o salário (caso o tenha!), mas sim o resultado do seu trabalho. Esta sim, uma relação de trabalho onde dificilmente ocorre qualquer conflito, como se pode facilmente concluir. É provavelmente a excepção que confirma a regra. Mas é uma óptima excepção!





PME

Vão Ter Novos Critérios de Classificação

•

NUNO GAMA DE OLIVEIRA PINTO
Professor e Investigador Universitário;
Consultor da Comissão Europeia
(IP/UNIVAB/DG Relações Externas)

○

A partir de 1 de Janeiro de 2005 as PME irão ter de cumprir novos critérios para serem consideradas, de acordo com a legislação comunitária, micro, pequenas ou médias empresas. As duas série de consultas públicas promovidas pela Comissão Europeia estiveram na base da definição dos novos requisitos agora aprovados. Dos actuais critérios apenas o do número de trabalhadores se manterá inalterado para as três categorias de empresas, aumentando consideravelmente os limites máximos referentes ao volume de negócios e ao balanço total.

A Comissão Europeia considera que o efeito desta nova classificação será quase neutro “não levando a um aumento sensível do número de PME, mas favorecerá as empresas que investem. As participações minoritárias de grandes empresas em PME serão igualmente facilitadas”.

A Comissão Europeia defende que esta revisão “promove a constituição de aglomerados de empresas independentes, definindo claramente uma tipologia de empresas e um método de cálculo transparente dos limiares financeiros e relativos aos efectivos”.

As pequenas e médias empresas constituem a esmagadora maioria do tecido empresarial português, quer em número como em termos de facturação e de postos de trabalho criados.

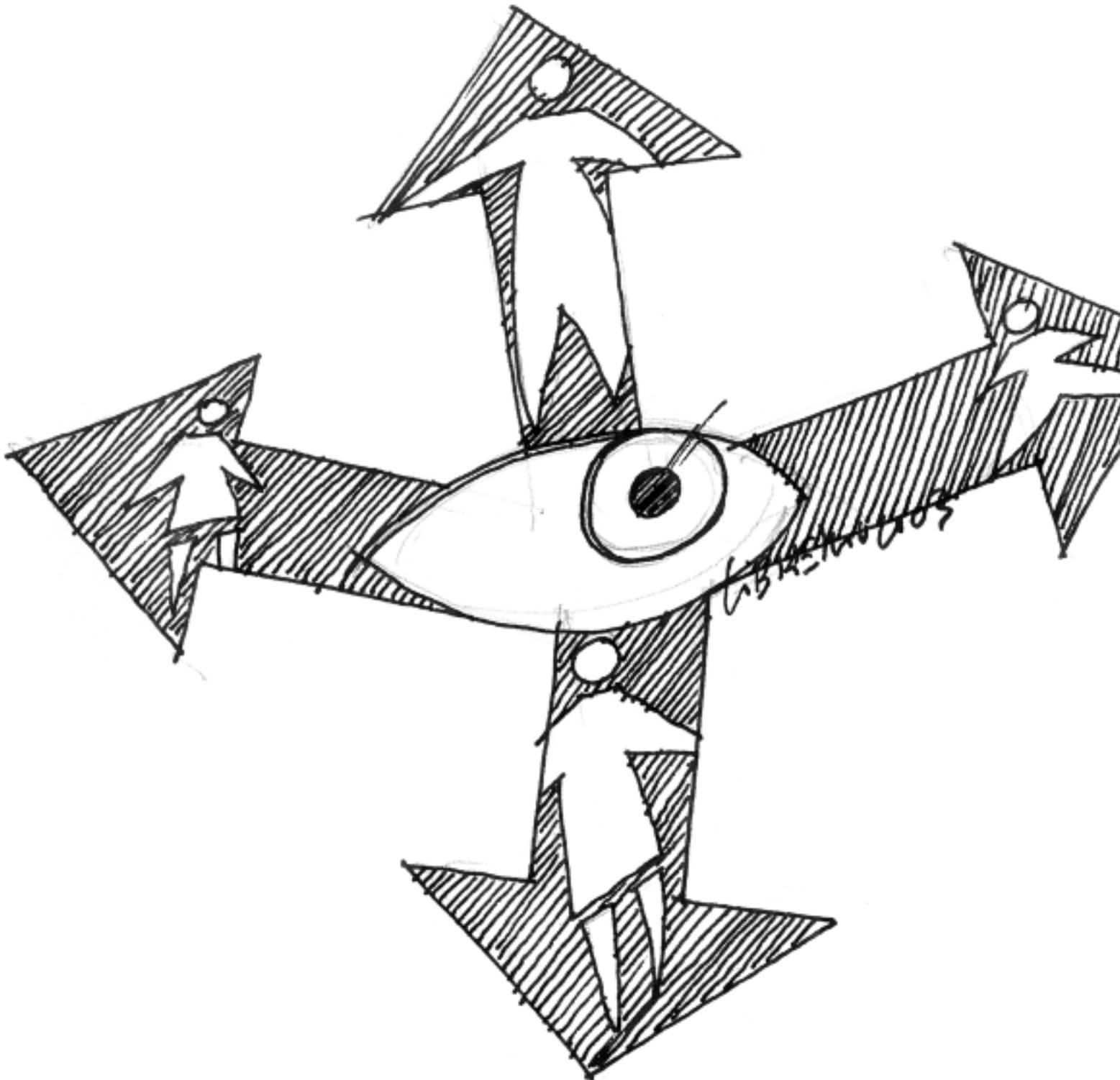
Segundo dados disponibilizados pelo Instituto Nacional de Estatística, referentes ao ano 2000, no conjunto as PME representavam 211 mil empresas, responsáveis por 1,7 milhões de trabalhadores, e um volume de facturação de 127 mil milhões de euros.

	Volume de Negócios (Euros)		Balanço Total (Euros)		N.º de Efectivos
	Actual	Novo	Actual	Novo	Inalterado
Microempresa	Sem limite prévio	Até 2 milhões	Sem limite prévio	Até 2 milhões	Menos de 10
Pequena Empresa	Até 7 milhões	Até 10 milhões	Até 5 milhões	Até 10 milhões	Menos de 50
Média Empresa	Até 40 milhões	Até 50 milhões	Até 27 milhões	Até 43 milhões	Menos de 250

Fonte: Comissão Europeia.

Saber

Gerir os Recursos Humanos



●
CARLOS BARBOSA DE OLIVEIRA

Jornalista

○



O potencial humano das empresas é uma mais-valia que a maioria delas não sabe aproveitar perdendo, com frequência, rentabilidade, produtividade e competitividade. O programa “Gestão Estratégica do Talento”, desenvolvido pela PT, é uma pedrada no charco no panorama da gestão dos recursos humanos em Portugal. “Santos de casa também fazem milagres” é uma máxima que lhe assenta bem.

Quantas vezes é que o leitor sentiu que as suas potencialidades profissionais não estavam a ser aproveitadas na plenitude, que poderia e queria dar mais? Quantas empresas e — porque não dizê-lo? — serviços públicos recorrem a recrutamentos externos quando podiam resolver o seu problema com “a prata da casa”?

É sabido que uma das causas para este desfasamento entre entidade patronal e trabalhador reside, em parte, na falta de formação da maioria dos empresários portugueses (é bom lembrar que uma elevada percentagem de empresários portugueses tem formação académica inferior aos seus empregados...), o que os impede de valorizar a gestão de recursos humanos e implica, não raras vezes, perda de rentabilidade, produtividade e competitividade.

Por outro lado, sentindo-se “desaproveitado”, o trabalhador tem também tendência para mudar de emprego logo que uma melhor oportunidade de trabalho (em termos financeiros e de realização profissional) lhe surge no horizonte.

As grandes empresas, porém, começam a encarar a gestão dos recursos humanos como uma mais-valia “patrimonial”. É o caso do Grupo Portugal Telecom que, desde 1998, implantou no seio das suas empresas o Programa “Gestão Estratégica do Talento” (GET). O principal objectivo deste programa “é conhecer, a cada momento, os potenciais sucessores para eventuais vagas surgidas nos quadros de cada uma das empresas, garantindo assim que uma vaga seja imediatamente ocupada por um trabalhador que já está no seio da *holding*”, afirma Luís Cabral Moura, Director Central de Activos Humanos do Grupo PT. As vantagens para ambas as partes são óbvias: ganha a empresa ao garantir que a vaga é ocupada por um quadro que já tem a “cultura da empresa” e ganha o trabalhador ao ver as suas capacidades reconhecidas e a sua situação melhorada.

De Talentos a Líderes

Outros objectivos fundamentais do Programa GET são fidelizar os quadros das várias empresas e permitir a gestão individual de carreiras. Embora inicialmente apenas tivesse como alvo os “Executivos-Chave” (*Key Executives*) — quadros que estão nos principais lugares de topo —, a partir de 2000 o programa alargou-se a outros quadros com elevado potencial de crescimento dentro da empresa, nomeadamente na liderança (*High Flyers*) e a Jovens de Elevado Potencial (JEP) com idade inferior a 30 anos e menos de cinco anos de trabalho em empresas do Grupo PT. Como funciona então este sistema de avaliação constante que caracteriza o GET?

“Trata-se de uma gestão caso a caso que permite a gestão individual de carreiras e tem como base a competência de liderança, o que permite garantir a colocação dos melhores quadros em lugares-chave das empresas do grupo”, salienta Luís Cabral Moura, para de seguida referir como é feita a detecção de talentos. “São feitas avaliações semestrais assentes em 14 competências-chave (ver Caixa 1), sendo a cada uma delas atribuída uma pontuação. Estas avaliações são feitas por uma chefia, sendo que a primeira tem apenas

uma função pedagógica e correctiva. São estas avaliações que permitem identificar as potencialidades dos nossos colaboradores para exercerem outras funções no seio do grupo e, também, que cada um conheça as suas possibilidades de progressão”, explica Luís Cabral Moura. Mas será este sistema infalível? Nem sempre, por isso quando surgem dúvidas pode haver necessidade de a avaliação ser validada por uma entidade externa com a participação do trabalhador. Uma das grandes vantagens da avaliação é permitir identificar *gaps* de desenvolvimento (ver Caixa 2 “Um exemplo prático”). “Quando isso acontece, traçamos conjuntamente com o nosso colaborador um plano individual que visa a eliminação dos *gaps* detectados.” Apesar de se tratar de um projecto de recente implantação, Luís Cabral Moura mostra-se entusiasmado com os resultados até agora alcançados e que traduz em termos práticos: “Começámos apenas com o objectivo de fidelizar os *Key Executives*, mas hoje o programa permite-nos identificar e preparar os potenciais líderes do grupo em três níveis de competência (acima referidos). Em Julho, este modelo de gestão de talentos começou a ser aplicado aos cinco mil quadros do grupo e, em breve, pensamos alargá-lo — ainda que com competências-chave diversificadas — aos 20 mil colaboradores.” Uma característica a reter do Programa GET é que se trata de um sistema bastante flexível, em que os critérios são estabelecidos de acordo com as características da empresa e dos seus objectivos, pelo que pode ser aplicado a qualquer empresa e mesmo à Administração Pública.

CAIXA 1

As competências-chave

São 14 as competências-chave em que assenta o Programa GET e que permitem traçar o perfil de competências de cada trabalhador/colaborador:

- Orientação para Mercados e Melhores Práticas
- Orientação para o Cliente
- Conhecimento Organizacional
- Capacidade de Análise
- Inovação e Criatividade
- Visão Estratégica
- Comunicação, Impacto e Influência
- Espírito de Equipa e de Grupo
- Ética e Valores (Integridade)
- Liderança e Desenvolvimento de Equipas
- Orientação para Resultados
- Liderar a Mudança
- Coragem, Rigor e Credibilidade
- Autodesenvolvimento Pessoal e Profissional



CAIXA 2

Um exemplo prático

Para melhor compreensão da forma como funciona o sistema deixamos aqui um exemplo prático.

Suponhamos que durante a avaliação foram identificados os seguintes *gaps* em relação ao perfil de competências (competências-chave):

- **Orientação para o Mercado e Melhores Práticas**
- **Inovação e Criatividade**
- **Liderança e Desenvolvimento de Equipas**
- **Orientação para Resultados**

Através de um programa previamente preparado, os resultados são introduzidos no computador que fornece de imediato as soluções propostas visando a anulação dos *gaps*.

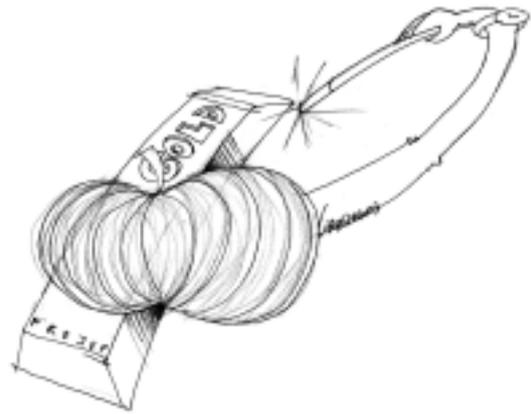
No caso vertente — as soluções podem variar em função de cada indivíduo — as propostas apresentadas foram as seguintes:

- *Coaching face to face* orientado para a liderança, com forte incidência em comportamentos.
- Acções de *Teambuilding* (visando fomentar o espírito de equipa).
- Interação e envolvimento no exercício de planeamento estratégico.

Detectados os *gaps* e conhecidas as propostas de solução é traçado, com o colaborador, um plano individual com o objectivo de eliminar os *gaps*. No caso de haver necessidade de formação em áreas específicas, coloca-se à disposição do colaborador um plano de formação (que pode ser preenchido através de *e-learning*).

Surgem também situações em que a análise de competências também permite identificar potencialidades do colaborador para exercer outras funções dentro do grupo, seja a nível horizontal, vertical ou diagonal.

No entanto, não se fique com a ideia de que a GET é apenas avaliação e se pauta exclusivamente pela detecção de talentos. Como fez questão em salientar Luís Cabral Moura, “há, no Projecto GET, a preocupação de extrair todas as sinergias possíveis. Seja instituindo uma verdadeira cultura de meritocracia; seja fomentando as estratégias de rotação de talento como uma fonte de enriquecimento e motivação dos nossos activos humanos; seja ainda fazendo da gestão de talentos do Grupo PT uma *best practice*, que constitua uma fonte



sustentada de vantagem concorrencial e diferenciação estratégica, o GET contribui para a criação de um grupo empresarial que evolui a partir de um modelo de várias empresas totalmente autónomas”.

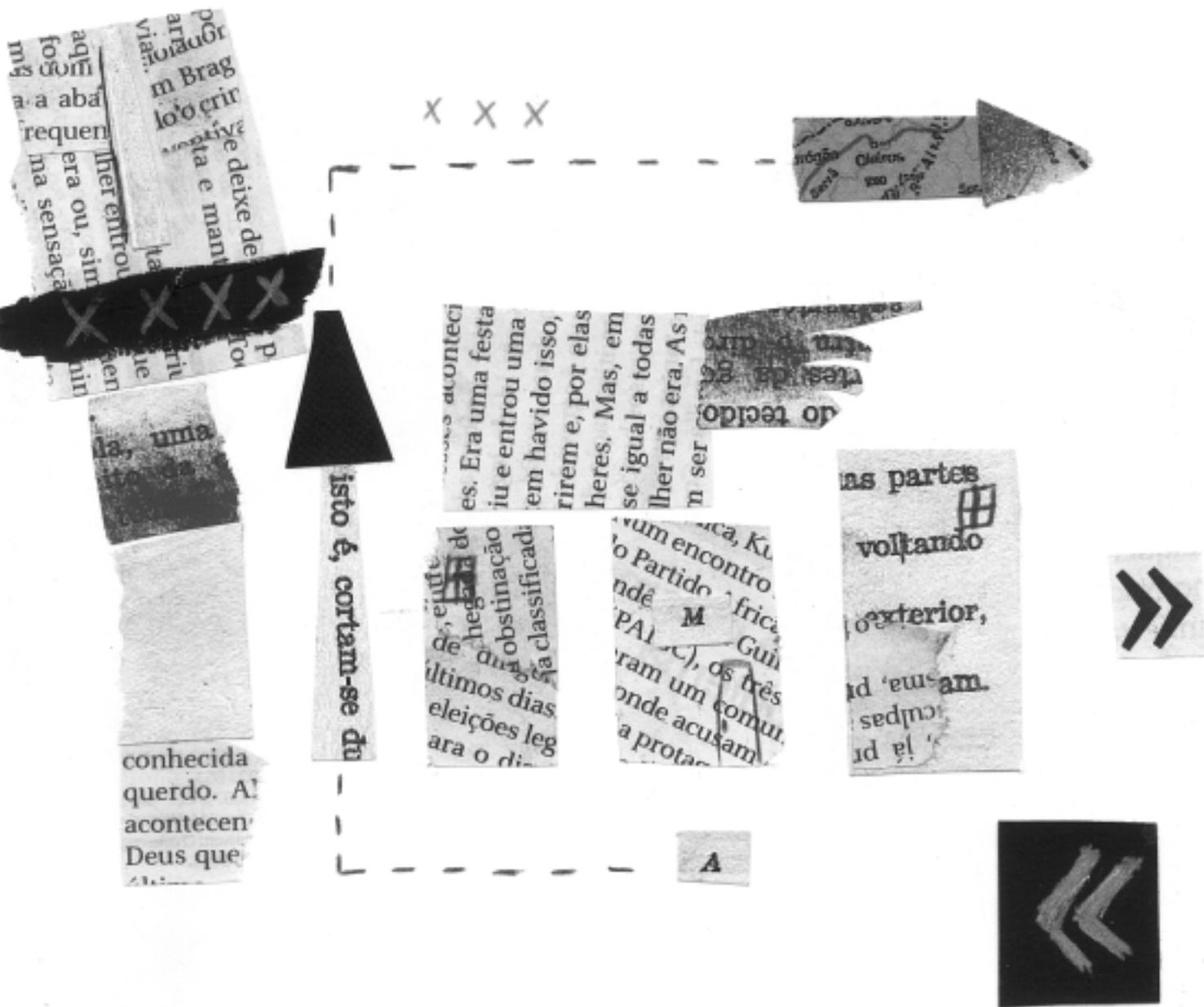
Descobrir Jovens Talentos

O Grupo PT, através de protocolos estabelecidos com algumas universidades, convida anualmente cerca de três dezenas de jovens para integrarem os quadros das suas empresas. Os convites são feitos quando os jovens entram para o último ano do curso assegurando assim, antecipadamente, o seu recrutamento. Trata-se de Jovens de Elevado Potencial (JEP) a quem a *holding* proporciona formação específica.

Para este jovens realiza-se anualmente o PROJEP, um projecto que envolve 25 jovens a quem é ministrada formação intensiva e são atribuídas tarefas e vivências próprias de cargos de liderança, gozando da abertura de canais de comunicação com a administração. “É uma forma de detecção de talentos que permitiu a 90 por cento dos jovens envolvidos no primeiro ano do PROJEP ocupar agora lugares de chefia”, salienta Luís Cabral Moura. Que me perdoem os leitores mais susceptíveis, mas não resisto a recorrer à analogia dos contos infantis para dizer que muitas vezes o segredo do sucesso das empresas pode estar simplesmente em descobrir que algumas “abóboras” podem transformar-se em verdadeiros “coches revestidos a ouro”. Afinal, é tudo uma questão de saber utilizar a “varinha de condão”. Só que para a manejar, também é preciso talento!

Pari Passu

Gerir a Mudança na Administração Pública



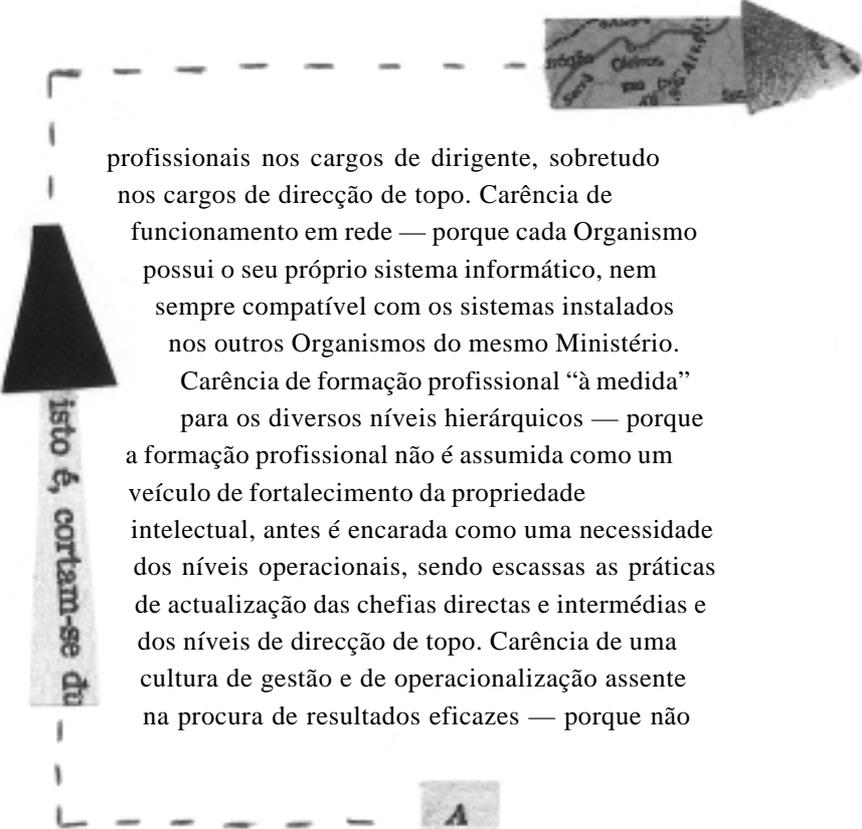
Assumir condicionantes para gerir a mudança

●
ALICE CARDOSO
Directora de Formação

○

Todos os cidadãos são clientes dos Serviços Públicos. Quando entram em contacto com estes, os utentes tendem a encarar as boas prestações de serviço como iniciativas isoladas e pontuais que ficam sempre aquém dos deveres que lhes são devidos, na medida em que a qualidade de resposta recebida condiciona a sua vida. Não deixam de ter razão... Se todas as pessoas são contribuintes do Estado e praticamente não podem optar entre os Serviços a quem recorrem, a Administração Pública existe para as servir — e bem!

Não se torna fácil planear, mobilizar e sustentar a mudança na Administração Pública. Carências estruturais e conjunturais condicionam o funcionamento eficaz deste sector, que fornece produtos predominantemente imateriais e não imediatamente visíveis, e no qual sobressaem as baixas habilitações académicas e a garantia de emprego para toda a vida, com salários medianos, morosidade na progressão na carreira e ausência de mecanismos de recompensa de mérito. Carência de espírito colectivo de missão — porque os Serviços Públicos não sofrem pressões de competitividade nem têm que fidelizar os clientes: a quase total ausência de concorrentes assim o garante. Carência de visão sistémica e integrada — porque a postura individualista, a desarticulação e a dispersão geográfica de múltiplos Serviços com competências diversificadas para isso concorrem. Carência de liderança consistente, pragmática e concertada — pela extrema rotação dos perfis



profissionais nos cargos de dirigente, sobretudo nos cargos de direcção de topo. Carência de funcionamento em rede — porque cada Organismo possui o seu próprio sistema informático, nem sempre compatível com os sistemas instalados nos outros Organismos do mesmo Ministério. Carência de formação profissional “à medida” para os diversos níveis hierárquicos — porque a formação profissional não é assumida como um veículo de fortalecimento da propriedade intelectual, antes é encarada como uma necessidade dos níveis operacionais, sendo escassas as práticas de actualização das chefias directas e intermédias e dos níveis de direcção de topo. Carência de uma cultura de gestão e de operacionalização assente na procura de resultados eficazes — porque não

existe uma cultura de responsabilização e penalização pelos resultados negativos, num Sector escorado pelo suporte do erário público e que não tem que lutar por obter lucro. Carência de uma cultura organizacional de trabalho em equipa e em parceria — porque os estrangulamentos da burocracia, a fraca apetência para o diálogo e a frequente acomodação instalada moldam o estaticismo dos procedimentos, a rigidez das estruturas e a desarticulação do sistema. Carência de autoridade e de autonomia e rapidez de decisão — porque a dependência do poder político e o modelo de obediência e vinculação à lei assim o impõem. Carência de simplificação de rotinas e procedimentos — porque o exercício da actividade administrativa é entendido como uma técnica racional de gestão. Carência de uma cultura de avaliação de processos — porque o enorme volume de custos indirectos a eles inerentes não afecta os dirigentes, que são inquilinos esporádicos do poder, nem tampouco põe em causa a segurança de emprego dos profissionais efectivos. Carência de eficazes e concertadas políticas de gestão de recursos humanos e de pessoal — porque a promoção pelo mérito continua a não estar assumida, tampouco é respeitada a efectivação expedita nos cargos/categorias, muito menos existe promoção rápida nas carreiras, para não falar já dos dificultosos processos de admissão, substituição e rotação de perfis profissionais.

Sabemos também que, para os postos máximos de direcção, gestão, coordenação e controlo, os perfis políticos continuam a merecer preferência, nem sempre seleccionados pela experiência e competência, bruscamente demitidos quando deixam de merecer confiança política. Acresce que o exercício de cargos de dirigente de topo não pressupõe formação prévia em gestão da administração, continuando os cargos a ser oferecidos e aceites pelo estatuto e pelo poder que deles advêm. Acresce ainda que as pessoas convidadas nem sempre possuem capacidades críticas para previamente analisarem se os seus perfis profissionais se ajustam aos conteúdos funcionais desses cargos. E, quando ocorre a aceitação do lugar, este é encarado como um desafio que requer afirmação pessoal, resvalando frequentemente a actuação para práticas de substituição de iniciativas em curso por outras a criar

a partir do zero, apenas porque as primeiras foram activadas sob a orientação de dirigentes anteriores. Nestas contingências de percurso dilui-se a mais-valia que é exigida ao exercício de cargos de direcção e ocorrem impactos negativos a não ignorar: a subestimação de iniciativas e projectos nos quais as equipas operacionais estiveram empenhadas, e a obrigatoriedade destas de se moldarem a sucessivos e diversificados estilos de gestão. Impactos traduzidos em reacções de omissão, desmotivação e desmobilização individuais, e instabilidade e tensão grupais, pouco favoráveis à sustentação de processos de mudança. Quem mais fica penalizado são as próprias Instituições, com uma actuação interna desconcertada e uma frágil qualidade de resposta às necessidades dos clientes externos.

No entanto, tal como o Sector Privado, o Sector Público enfrenta o mesmo contexto de incerteza, obrigando ao processo de reforma das estruturas públicas e avaliação dos Serviços que lhes estão afectos. Se quiser justificar a sua razão de existir ao serviço do cidadão, se quiser garantir mais-valia na sua actuação, torna-se necessária uma actuação concertada entre as políticas governamentais e os níveis de direcção de topo, entre estes e os níveis de direcção intermédia e directa, e entre estes e os níveis operacionais.

O papel dos decisores e agentes de processo nos ensaios de melhoria

Os decisores e dirigentes públicos raramente são confrontados com pressões de obtenção de lucros. Porém, são confrontados com pressões de obtenção de resultados: lideram estruturas funcionais cuja missão é responder com eficácia a um cliente-cidadão multifacetado e cada vez mais consciente dos seus direitos. Detendo um papel-chave na melhoria





permanente de qualidade de resposta ao exterior, o prestígio e a competência técnica e humana dos níveis de direcção constituem factores de êxito para a prossecução de iniciativas de mudança. Compete-lhes uma actuação interventora em termos de metas e posicionamento organizacionais, com maximização dos recursos disponíveis e implementação de tecnologias de vanguarda. Compete-lhes planear e gerir projectos de melhoria, fixando objectivos e atingindo resultados. Compete-lhes avaliar os impactes desses resultados, reconfigurando os ensaios não eficazes e sustentando os ensaios bem sucedidos. Compete-lhes envolver, mobilizar e apoiar os profissionais, delegando responsabilidades. Compete-lhes negociar com os interlocutores, controlando e sustentando a evolução da mudança. Compete-lhes reforçar o papel dos níveis operacionais na cadeia produtiva: o papel de agentes de mudança e tributários de melhoria de qualidade.

A montante, precisam de compreender a real natureza do sistema prestador de serviços, actuando numa postura concertada sobre os resultados a alcançar. Impõe-se-lhes uma análise pragmática do sistema,

incidindo sobre a sua definição clara, a sua fiabilidade, os seus níveis adequados de qualidade. Esta mesma actuação se exige aos agentes de processo de melhoria contínua. Uns e outros deverão merecer a confiança dos clientes internos e externos com quem articulam no decurso dos processos de reconfiguração.

A automotivação e a acção mobilizadora dos decisores e agentes de melhoria contínua afirmam-se como fortes sustentáculos das iniciativas de reconfiguração dos Serviços Públicos. Criando incentivos e actuando em parceria, detêm um papel de equilíbrio entre os suportes financeiros e o nível adequado de prestação de serviços, reduzindo duplicações de trabalho, apreendendo as ligações processuais, estabelecendo áreas de responsabilidade orgânica, encorajando a colaboração pluridisciplinar. É pelo trabalho em equipa que se obtém uma correcta e fidedigna recolha e análise de dados, uma oportuna correcção dos desvios face ao planeado, e a renovação da imagem externa pela apresentação de resultados de sucesso tributados por todos os interlocutores internos.

Avaliar o desempenho dos agentes e funcionários da Administração Pública

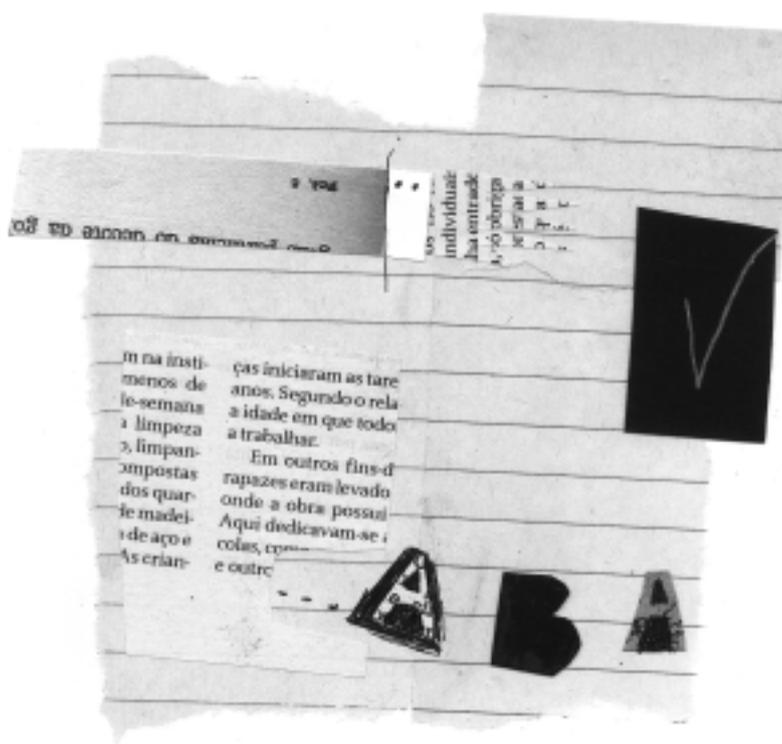
Numa Administração Pública que se pretende aberta ao diálogo com os cidadãos, a clareza e a transparência dos serviços prestados resulta da qualidade de desempenho dos profissionais. Avaliá-los constitui um ritual dos Serviços, enquanto apreciação anual da sua actuação nos cargos/categorias e seu potencial desenvolvimento.

O modelo de classificação de serviço em vigor depende do conjunto normativo que regula-vigia a execução dos mecanismos de avaliação do desempenho na Administração Pública, e da vinculação dos seus profissionais a deveres gerais e valores fundamentais: serviço público, legalidade, neutralidade, responsabilidade, integridade, competência, qualidade

de serviço, honestidade, zelo, obediência, cortesia... Obedece ainda a princípios fundamentais, subjacentes à retribuição do trabalho (quantidade, natureza, qualidade), e incide numa ficha de notação anual (específica para cada carreira), de menção qualitativa, e assente numa escala quantitativa.

Esta ficha pretende avaliar a adequação dos perfis aos cargos/categorias e sua avaliação de mérito, e tem em conta vários factores de apreciação de conhecimentos, prática e capacidade: grau de contribuição, nível de conhecimentos, grau de adaptação e auto-exigência profissional, relações humanas, responsabilidade, capacidade de iniciativa, potencial para tarefas diferentes e mais complexas.

A classificação de serviço foi criada para fornecer dados objectivos e fiáveis sobre o comportamento do indivíduo em situação de trabalho. Não identifica, contudo, as aspirações do trabalhador em relação à organização, o seu grau de satisfação e motivação, a sua postura no conflito de papéis, os seus desvios de função, as suas necessidades de formação profissional. Também não faculta dados quanto ao funcionamento dos Serviços (indicador de gestão) e muito menos traduz os impactes das prestações fornecidas ao cliente-cidadão (indicador de qualidade).



O momento da notação padece de pressões que pervertem a eficácia da ficha de notação. Não sendo usuais os mecanismos de recompensa do mérito individual, a abertura morosa de concursos amplamente disputados constitui o mais usual sistema de promoção numa cultura colectiva em que a antiguidade é um posto. Deste modo, a notação baseia-se, não numa pragmática apreciação do mérito individual, mas na facultação generalizada de notas máximas, que permitem aos profissionais concorrer aos escassos lugares vagos em situação de equidade de notas 10. Sendo todos tratados de igual forma, a diferenciação entre mérito e não-mérito não ocorre, nem ocorrem novas posições remuneratórias por via do reconhecimento do mérito. A situação acaba por ser surrealista: numa Administração Pública em que continuam a persistir falhas de produtividade e desempenho, todos os profissionais são merecedores de notas máximas...

Acrescem ainda outras especificidades: os quadros da Função Pública permanecem praticamente fechados ao exterior para não onerar os custos de sustentação do sistema, os efectivos em vésperas de reforma não podem reformar-se antecipadamente a não ser por doença comprovada, os efectivos a meio da carreira enfrentam uma progressão morosa nas carreiras, quase não há correspondência entre as carreiras, a admissão de pessoal por contrato a termo certo só pode efectuar-se se houver lugares vagos no quadro e sem concorrentes, o recurso a contratos de avença continua a ser uma prática corrente. Não estão pois facilitadas as admissões, transferências e promoções de perfis profissionais, com vista a um melhor ajustamento dos perfis às funções. Deste modo, as necessidades de recrutamento, selecção e rotação de pessoal persistem proteladas, à margem das necessidades de aumento de produção e de melhoria da qualidade. Os défices estão à vista neste cenário global de desarticulação entre os objectivos organizacionais de melhoria e o sistema de avaliação de desempenho em vigor. O sistema de avaliação foi elaborado com referência a um quadro legal e não com referência a objectivos determinados, não estabelece etapas avaliativas porque não estão pré-definidos os padrões de qualidade a alcançar, não contempla interacção



entre esses padrões e as expectativas entre avaliador e avaliado, não concorre para que todos os cargos/ categorias vagos sejam ocupados, não influencia reclassificações, não converte as expectativas nos incentivos à produtividade individual, não prevê a prática da auto-avaliação, não avalia os avaliadores, não concorre para a implementação de ações de correcção. Requisito básico de provimento (para promoção e progressão nas carreiras, conversão de nomeações e celebrações de novos contratos), a classificação de serviço continua, por esta razão, a permitir erros de condescendência e de tendência central por parte dos avaliadores, com todo um cortejo de subjectividades e arbitrariedades de ponderação ao qual não é alheia a falta de clareza dos parâmetros de avaliação.

Muito há a melhorar quanto à complementaridade, coordenação e operacionalidade dos instrumentos de gestão para avaliar a produtividade dos Serviços e a motivação e desenvolvimento pessoais para uma bem sucedida organização e gestão de pessoal. A obrigatoriedade de elaboração do balanço social comporta matérias como as antiguidades, as estruturas etárias, os grupos profissionais, as categorias, o absentismo, os custos com formação, os custos com pessoal. Mas não comporta os resultados sobre a avaliação do desempenho dos funcionários

e agentes da Administração Pública. Por outro lado, a classificação de serviço não é assumida nos planos de actividades que, obrigatoriamente, devem conter programas plurianuais sobre gestão de efectivos enquadrados em políticas sectoriais. Muito menos está contemplada na base de dados da Administração Pública.

As falhas permanentes requerem análise objectiva e correcção articulada do sistema, pela motivação, qualificação e dignificação dos funcionários ao longo das suas carreiras. A classificação de serviço não pode ser considerada um fim em si mesmo, com todas as disfunções inerentes ao processo burocrático e subjectivo de que se reveste. Carente de um conceito dinâmico de avaliação contínua (com questionários, entrevistas, recolha de sugestões), merece ser repensada e posicionada no seu devido lugar: um poderoso instrumento de medição do desempenho dos profissionais

do Estado, visando a sua orientação na prossecução das metas organizacionais. Requer rigor, imparcialidade, objectividade — por parte dos avaliadores. Requer desejo de melhorar — por parte dos avaliados. Requer capacidade de auto-avaliação — por parte de uns e outros. Enquanto assim não acontecer, os compromissos de mudança das estruturas enfermarão de riscos de não-sucesso, mesmo que haja uma boa monitoragem e sustentação dos processos de reengenharia pela validação e aperfeiçoamento contínuo de cada ensaio de melhoria.

A missão dos Serviços Públicos

Para responderem com eficácia aos seus clientes, impõe-se aos Serviços Públicos um espírito mais empresarial, com novas abordagens: diagnóstico pragmático das disfunções existentes, esforço contínuo de reconfiguração, garantia de qualidade dos serviços prestados, conhecimento dos impactes que esses serviços vêm a ter na comunidade. E não basta que as mudanças se façam sentir nos gestores públicos e nas tecnoestruturas governamentais. As mudanças deverão também ocorrer na cultura organizacional, com maior envolvimento e responsabilidade por parte dos profissionais. Acreditamos que a necessária prossecução do interesse público irá encaminhar o modelo de gestão actual, assente nas tradicionais relações de obediência hierárquico-funcionais, para modelos de gestão flexível, focalizados no cliente-cidadão, nas parcerias com interlocutores internos e externos, na qualificação dos profissionais, no controlo e melhoria dos processos, na consistência da liderança e dos objectivos, na responsabilidade pública, na orientação pelos resultados. Modelos apoiados na circulação de informação, favoráveis à iniciativa e à cooperação em equipa, e abertos às sugestões de melhoria apresentadas pelos interlocutores internos e externos. Modelos focalizados na aprendizagem contínua e premiadores do mérito dos profissionais. Os contribuintes-cidadãos têm direito a uma prestação de serviços personalizada, fiável, oportuna, articulada e a preços reduzidos. Compete aos mais de 600 000 trabalhadores e agentes da Administração Pública —entre decisores, dirigentes e operacionais — garantir esse direito.

*

Gerir a mudança na Administração Pública... Difícil? Moroso? Porém, exequível se as carências e falhas estiverem diagnosticadas e houver vontade de mudar para melhor. Conhecer os clientes internos e externos. Conhecer as estruturas funcionais e as relações de poder, e os contextos em que se movimentam. Definir objectivos e fixar resultados. Praticar políticas ajustadas. Gerir com eficácia os recursos humanos. Utilizar sistemas de informação adequados à mudança a praticar. Criar nos Serviços suportes à gestão de projectos. Saber organizar, liderar, implementar, controlar e validar acções de melhoria. Saber seleccionar equipas de processo. Motivar e mobilizar os funcionários. Criar incentivos ao mérito de desempenho. Formar aos diferentes níveis hierárquicos. Comunicar e negociar com todos os interlocutores. Gerir oportunamente os conflitos internos e as tensões externas. Assumir e partilhar riscos calculados. Estabelecer parcerias. Criar abertura à inovação e praticar flexibilidade. Gerir custos e proveitos. Atingir resultados de sucesso. Divulgar as boas práticas de mudança. Sustentar a mudança. *Pari passu* — melhorar continuamente no cumprimento da missão de bem servir.



REFERÊNCIA BIBLIOGRAFICA

ROLDÃO, Victor Sequeira — *Gestão de Projectos, Uma Perspectiva Integrada*, Ed. Monitor, Lisboa, 2000.



Creative Team

A pressão actual do mercado explica por que razão oito em cada dez produtos lançados como novidades desaparecem como surgiram: sem lembrança nem glória. Com as ideias passa-se o mesmo que com os produtos, já que em cada 100, apenas 35 vêem a luz do dia. No entanto, não quer dizer que essas sejam as melhores, já que muitas morrem no círculo restrito de pessoas que lhes deram origem.

Hoje em dia, muitas grandes empresas fazem os possíveis para evitar que ideias dos seus colaboradores fiquem no anonimato dos gabinetes ou dos cérebros que as criaram mas não tiveram coragem ou engenho para lhes dar vida. Entre estas empresas está a PT, empresa apostada em descobrir talentos e ideias inovadoras. Para isso criou o “Creative Team”, um programa que visa premiar as melhores sugestões e “envolver activamente os colaboradores nos negócios da empresa”. O conceito do “Creative Team” consiste em incentivar os funcionários a apresentarem as suas ideias, susceptíveis de contribuir para a melhoria de procedimentos dentro do grupo. Assim, no espaço intranet do Grupo PT os colaboradores das várias empresas podem expor as suas ideias que são apreciadas por um grupo de avaliação, a quem compete fazer a pré-selecção das que considera mais válidas. Os autores das ideias pré-seleccionadas são então postos em contacto com a administração, a quem apresentam pessoalmente a ideia, ultrapassando assim as hierarquias. O “Creative Team” está implantado nas empresas do Grupo PT em Portugal e no Brasil.

●
CARLOS BARBOSA DE OLIVEIRA
Jornalista

○

Chefias Directas

Os Homens do Meio



*A expressão **chefias directas** abrange uma grande variedade de situações funcionais. A prová-lo estão, desde logo, as múltiplas designações profissionais em uso neste contexto. Mas não só as designações são várias. Também nas funções que lhes correspondem e no modo de exercê-las se podem observar importantes disparidades. Em chefe, prima a ideia de dirigir pessoas; em encarregado, a de ser responsável por uma missão ou serviço; em mestre, a de perícia e capacidade profissional; em supervisor, a de seguir à distância, vigiar, controlar.*

●
J. M. MARQUES APOLINÁRIO
Economista, Membro do Conselho Editorial da Dirigir

A expressão “chefias directas” abrange uma grande variedade de situações funcionais. A prová-lo estão, desde logo, as múltiplas designações profissionais em uso neste contexto. Desde as mais tradicionais — como as de “encarregado”, “director” ou “chefe” —, às mais antigas — como as de “mestre” e “contramestre” —, para já não referir as estabelecidas no âmbito do trabalho agrícola — como as de “feitor”, “manajeiro”, “maioral” ou “capataz” —, ou ainda, mais recentes e importadas, as de “supervisor” ou “quadros”, entre outras.

Mas não só as designações são várias. Também nas funções que lhes correspondem e no modo de exercê-las se podem observar importantes disparidades. Em chefe, prima a ideia de dirigir pessoas; em encarregado, a de ser responsável por uma missão ou um serviço; em mestre, a de perícia e capacidade profissional; em supervisor, a de seguir à distância, vigiar, controlar.

No entanto, apesar de toda a diversidade, podemos dizer, segundo sistematização apresentada em *A Função de Chefia Directa da Indústria*⁽¹⁾, que os encarregados (designação que parece ser a de uso mais frequente na nossa indústria) são profissionais que:

- Constituem uma categoria intermédia na hierarquia da empresa, situada entre os trabalhadores de execução e os quadros superiores ou a direcção.
- Encontram-se numa situação em que são simultaneamente subordinados e chefes, com alguma autoridade e capacidade de decisão, latitude para julgar as situações, aplicar as regras organizacionais e, em certos casos, decidir e tomar iniciativas em face de situações não previstas, no que respeita ao seu trabalho e ao dos seus subordinados.
- Exercem a sua acção no sentido dos objectivos fixados para a organização, ao mesmo tempo que, fazendo de ponte de ligação entre subordinados e chefias, concorrem para a unidade do conjunto.
- Têm necessariamente conhecimentos técnicos relativos ao sector da empresa em que se inserem, quer estes tenham sido adquiridos através de formação escolar especializada, quer no exercício prático da produção.
- Representam a sua secção nas relações com terceiros, sejam eles outros encarregados, especialistas técnicos, representantes dos trabalhadores ou até pessoas estranhas à empresa.
- Coadjuvam, à sua escala, na administração e gestão dos recursos humanos e materiais da organização.

Negando formulações extremas que, face às novas tecnologias de informatização e automatização, chegaram a antever uma quebra radical do papel das chefias directas nas organizações, tem vindo a assistir-se ao desenvolvimento de análises e conceitos que fazem da chefia intermédia uma categoria charneira da eficiência de qualquer organização produtiva.

A ideia de duplicidade de papéis a que o chefe estava sujeito — “simultaneamente solicitado para uma lealdade para com a hierarquia da empresa e para os seus objectivos produtivistas, e para uma solidariedade com o grupo operário (donde geralmente provinha) sem a qual se tornavam vãos os intuitos de melhorar a produtividade pela via de uma atitude mais interessada dos trabalhadores”⁽²⁾ —, essa ideia tende agora a esbater-se e em muitos casos está mesmo completamente ultrapassada.

De acordo com as modernas concepções organizativas, cabem a estes profissionais funções de índole técnica e gestonária cada vez mais abrangentes, para cujo desempenho, além de conhecimentos profissionais e experiência, são também exigidas:

- uma “filosofia de flexibilidade” na gestão dos recursos, em vez da mera aplicação de normativos;
- uma atenção permanente à importância dos factores qualidade, custo e prazo, em vez de preocupação apenas com os objectivos quantitativos da produção;
- capacidades de motivação do pessoal que leve ao máximo aproveitamento das suas qualidades profissionais e humanas, em vez de mero enquadramento disciplinar;
- capacidades de adaptação e de aceitação das novas técnicas e dos novos modos de pensar e de agir, em vez de alheamento ou resistência à mudança.

Pela sua posição intermédia na hierarquia da empresa, situada entre os trabalhadores de execução e os quadros superiores ou a direcção, as chefias directas constituem, como já foi dito, uma categoria-chave. Por isso, parece-nos que não deixará de ser interessante referir aqui algumas das possíveis anomalias e obstáculos mais comuns ao exercício da sua função, bem como algumas possíveis pistas de solução para que estes elementos possam melhorar a sua prestação.



As Chefias Intermédias — Pistas de Diagnóstico⁽³⁾

As chefias intermédias têm pouco interesse pelo futuro da empresa sendo muito passivas na sua acção?

Para promover o seu empenhamento e tornar mais dinâmica a sua acção, procure-se:

- Informá-las claramente sobre os objectivos a atingir.
- Discutir com elas os meios a utilizar para atingir esses objectivos.
- Efectuar reuniões periódicas com as referidas chefias, para analisar e discutir: os resultados que foram alcançados; os desvios entre o que foi programado e o que se realizou; os problemas que ocorreram e como foram solucionados; os problemas que ainda se encontram sem solução; as perspectivas para os períodos seguintes.
- Demonstrar às chefias intermédias que a empresa é uma realidade complexa onde todas as funções se interligam e que, por consequência, a acção de cada chefe se repercute não só no seu departamento mas também nos outros serviços e nos resultados da empresa.
- Ligar progressivamente as chefias intermédias à formulação dos objectivos para os próximos períodos.

As chefias intermédias apresentam baixa eficiência?

Para melhorar a eficiência dos chefes, procure-se:

- Informá-los claramente sobre as funções e responsabilidades que lhes são atribuídas.
- Dar-lhes a formação conveniente para que possam realmente assumir aquelas responsabilidades.
- Delegar-lhes, efectivamente, os poderes necessários para o desempenho da função.
- Fornecer-lhes os meios necessários à correcta realização das tarefas que lhes foram distribuídas.
- Facilitar-lhes o apoio necessário, nomeadamente nos primeiros períodos da sua acção, para que os chefes se sintam acompanhados e adquiram a necessária confiança.
- Informar, sistematicamente, cada chefe dos desvios entre o que a sua equipa realizou e o que devia ter realizado, analisando com ele as razões desses desvios e ajudando-o a encontrar as melhores soluções para o futuro.
- Promover nos chefes o espírito de iniciativa e ajudá-los a estabelecer sistemas que permitam que cada um controle sistematicamente os resultados da sua equipa.

As chefias intermédias firmam frequentemente serem pouco consideradas?

Para obviar a essas afirmações, procure-se:

- Não dar instruções ou ordens directas aos trabalhadores executantes. O chefe que respeita



a estrutura de comando impõe-se, prestigia a chefia e responsabiliza os seus subordinados.

- Não criticar a actuação de um chefe ou instruções dadas por ele, junto de trabalhadores menos qualificados na estrutura da empresa.
- Ouvir normalmente os chefes antes de tomar decisões, particularmente quando estas têm a ver com as funções daqueles.
- Informar sistematicamente as chefias de acontecimentos que tenham consequências nos seus sectores. Convém nunca esquecer que uma chefia é desprestigiada quando toma conhecimento, através de um subordinado, de um facto que lhe devia ter sido transmitido pelo seu chefe.

As chefias intermédias alegam ter dificuldades em organizar o trabalho das suas equipas por desconhecerem ou conhecerem mal os objectivos que devem atingir ou por receberem frequentemente ordens ou instruções divergentes das anteriores?

Para eliminar estas dificuldades, procure-se:

- Elaborar sistematicamente e de preferência, com a colaboração dos respectivos chefes intermédios, programas dos objectivos a atingir em cada período (semana, mês...).
- Informar imediata e claramente os subordinados directos sobre os acontecimentos que provocam a necessidade de alterar programas e ligá-los ao estudo dessas alterações de forma a minimizar as suas consequências.

As chefias intermédias queixam-se umas das outras e culpam-se mutuamente dos problemas que ocorrem?

Para resolver essas situações, procure-se:

- Rever a estrutura da empresa com o objectivo de: garantir a unidade de comando, isto é, que cada trabalhador esteja na dependência directa de um único chefe, só dele recebendo, portanto, ordens e instruções; reduzir ao mínimo os graus hierárquicos; evitar dispersão de funções; eliminar as duplicações e lacunas na atribuição de tarefas, responsabilidades e poderes.
- Definir objectiva e claramente as funções de cada chefia, de forma a: evitar conflitos de autoridade; minimizar a fuga à responsabilidade.

NOTAS

- (1) *A Função de Chefia Directa na Indústria*, IEFP, Estudos 14, João Freire e outros.
- (2) *Idem*.
- (3) Adaptado de *Cadernos da Pequena e Média Empresa*, CGD e IAPMEI, 1.ª edição, 1983.

O Emprego e as Notícias

“Basta de Realismo, Queremos Promessas!”



Perguntam-me: poderão as notícias influir na confiança dos portugueses face ao emprego? Não se pode obter uma resposta linear e objectiva a esta questão, mas uma coisa é certa: é a realidade que faz as notícias e não o inverso. Foi com base nesta premissa que escrevi o presente artigo, deixando ao leitor a tarefa de tirar as conclusões.

É propósito deste artigo procurar estabelecer uma relação entre as notícias e a confiança dos portugueses face ao emprego. Antes, porém, faça-se uma breve introdução genérica sobre o eventual impacte das notícias na vida dos portugueses, para que melhor possamos compreender até que ponto podem influenciar o seu comportamento.

Bem podem as televisões esforçar-se em dar-nos doses industriais de *talk-shows*, telenovelas e programas de anedotas. Bem podem os pivôs tentar aligeirar os extensos noticiários televisivos com “buchas” de gosto duvidoso. Bem podem as rádios desdobrar-se em tentativas de animar as manhãs com “música e palavras”, reduzindo os espaços noticiosos ao “mínimo essencial”. Bem podem os jornais aumentar o espaço de opinião e os artigos sobre *fait divers*, restringindo o espaço para as notícias... Todos esses esforços são em vão, pois nada parece ser capaz de mudar a habitual taciturnidade dos portugueses. Como que dando razão à intervenção do primeiro-ministro no debate sobre o Estado da Nação do ano passado (“Portugal atravessa um dos momentos mais difíceis da sua história democrática. Vivemos uma crise de confiança, uma crise de valores, uma crise orçamental e financeira...” — dizia na AR Durão Barroso, no dia 9 de Julho), os portugueses andam tristes, macambúzios, de sobrolho franzido, diria mesmo zangados com a vida. “É pecha antiga”, dirão aqueles que consideram que este “estado de alma” é genético. “É ressaca” — dirão outros que acreditam que os portugueses estão agora a sofrer os efeitos de um período em que viveram acima das suas

●
CARLOS BARBOSA DE OLIVEIRA

Jornalista

○



possibilidades, em que o endividamento serviu para emoldurar e embelezar a realidade. Não cabe aqui discutir de que lado estará a razão. Limitemo-nos a tentar reproduzir, de forma mais ou menos fiel, o quadro noticioso que em Portugal se vive diariamente, para tentarmos perceber por que razão os portugueses parecem ter perdido a capacidade de rir. Logo pela manhã, milhares de portugueses mal humorados, apinhados em transportes como sardinha em lata, ou conduzindo as prestações já vencidas dos seus automóveis, de sobrolho franzido, encaminham-se para os seus empregos alheios aos esforços despendidos pelas rádios para os alegrar. É verdade que estes esforços se revelam infrutíferos, pois assim que o sinal horário ou o *jingle* avisam a chegada das notícias, poucos são os que esperam ter razões para sorrir. É o escândalo da Casa Pia, são os incêndios, é a guerra do Iraque, a Bolsa sempre a cair, o

desemprego sempre a aumentar, empresas a encerrar, os atentados da ETA e uma parafernália de notícias similares que não deixam espaço para o optimismo. Pela noite, de regresso a casa, quando a televisão se acende e o pivô introduz a notícia de abertura, o português logo conclui que vai voltar a ser assediado por um rol de notícias pouco animadoras. Ao longo de pelo menos uma hora (quantos portugueses terão pachorra para suportar noticiários televisivos tão extensos?) as notícias são suportadas por imagens que a maioria das vezes as tornam ainda mais cruéis, aqui e além “apimentadas” por reportagens sobre casos mais ou menos dramáticos vividos por portugueses a quem a má sorte bateu à porta. Perante este panorama pouco animador, apenas ocasionais êxitos desportivos têm o condão de levantar o moral dos portugueses, que então aproveitam a oportunidade para vir para a rua expandir a sua alegria.

A realidade faz a notícia

Um leitor mais apressado ou desatento poderá ser levado a concluir que atribuo às notícias grande dose de responsabilidade nesta “depressão colectiva” que parece ter-se abatido sobre os portugueses. Puro engano! Como jornalista e cidadão acredito que é a realidade que faz as notícias e não o inverso. Com base nestas premissas, centremo-nos então naquilo que nos propusemos. Para o efeito, respiguei algumas notícias sobre emprego que ao longo dos meses de Julho e Agosto fizeram títulos da comunicação social portuguesa (indico apenas as datas, pois foram notícias comuns à maioria dos títulos que se publicam em Portugal):

“Desemprego preocupa portugueses”
(28 de Julho)

“Desemprego em Portugal sobe mais que nos parceiros europeus”
(4 de Agosto)

“Aumento recorde do desemprego”
(9 de Agosto)

“Salários em baixa, falências em alta”
(9 de Agosto)

“Taxa de desemprego desceu no segundo trimestre para 6,2 por cento”
(12 de Agosto)

“Descida no desemprego após dois anos de crescimento”
(19 de Agosto)

“Emprego nos serviços registou uma quebra de 2,6 por cento em Julho”
(16 de Agosto)

“Número de desempregados subiu face a Junho. Licenciados entre os mais atingidos. Desemprego de longa duração cresceu 2,8 por cento em relação ao mês anterior”
(19 de Agosto)

“Desemprego não descansa em pleno período de férias”
(26 de Agosto)

As notícias acima referidas têm duas coisas em comum. Por um lado, assentam em dados fornecidos por entidades oficiais (INE, IEFP, Banco de Portugal) logo, amplamente credíveis; por outro (à excepção da que se refere a salários e falências), todas se referem ao desemprego em termos estatísticos. Trata-se de notícias que relatam factos objectivos e irrefutáveis. Houve outro tipo de notícias que, noticiando o encerramento de empresas, mais não fez do que ratificar os dados estatísticos. No entanto, são notícias que poderão afectar as pessoas, nomeadamente se se referem a sectores de actividade onde estão inseridas.

E houve, finalmente, notícias que, digamos assim, se referem à qualidade do emprego. É o caso do estudo que coloca Portugal como o país da União Europeia com salários mais baixos, as notícias sobre a existência de trabalhadores sem salários, as notícias sobre a falta de formação profissional dos trabalhadores portugueses ou a de que os empresários fogem à recuperação e deixam falir as empresas. Todas estas se limitam igualmente a relatar factos, embora algumas sejam susceptíveis de gerar polémica e lançar alguma insegurança nas pessoas.

Pergunta-se então: poderão estas notícias exercer alguma influência na confiança dos portugueses face ao emprego?

Recorro, neste ponto, a uma entrevista dada por Eliuh Katz (considerado um dos pioneiros da Sociologia da Comunicação e uma autoridade no estudo dos “acontecimentos mediáticos” e seus efeitos no público) ao programa “Sinais do Tempo” da RTP 2. Dizia ele: “É fácil dizer que os *media* nos dizem o que devemos pensar, mas isso é muito raro acontecer. Os *media* dizem-nos no que devemos pensar e não o que pensar, que opinião ter... Não podemos pensar que basta pôr alguém a vender a *Coca Cola* para irem logo todos comprá-la...”

No mesmo sentido aponta o jornalista Fernando Correia, professor universitário e editor da Revista *JJ* (Jornalismo e Jornalistas) do Clube de Jornalistas. Começando por salientar que “se presume que as notícias são objectivas”, Fernando Correia afirma que “as pessoas podem ter reacções diferentes face a uma mesma notícia”. E dá um exemplo: “Pense-se numa notícia que fala do encerramento de uma empresa têxtil, das centenas de desempregados e dos dramas de famílias que ficam sem o seu sustento. Podem

ocorrer duas reacções diferentes. As menos informadas e consciencializadas poderão ser levadas a pensar *isto também me pode acontecer a mim por isso embora o chefe me trate mal e saiba que os meus direitos não estão a ser respeitados, o melhor é não levantar ondas*. Pelo contrário, pessoas com maior consciência cívica, sindical e até política e que estejam mais informadas tenderão a reforçar a sua luta procurando evitar, a todo o custo, que venham a ocorrer outras situações semelhantes. De qualquer modo — insisto — não se pode generalizar uma opinião sobre o efeito das notícias nas pessoas, pois as reacções são diversas, não vão todas no mesmo sentido...”

Dramatismos e emoções

Mas não haverá, por vezes, tendência para dramatizar e empolar determinadas situações? Fernando Correia não tem dúvidas que muitas vezes “há a tendência para prolongar, nos noticiários, o efeito telenovela, mas também nessas situações não se podem generalizar as reacções das pessoas. Há em algumas notícias sobre desemprego, e não só, alguma tendência para apelar às emoções, mas as reacções tanto podem ser de conivência com o efeito pretendido como de rejeição”.

Francisco Ferreira da Silva, editor executivo do *DN*, afina pelo mesmo diapasão. Na opinião deste jornalista, “não temos *feedback* que nos permita dizer em que medida as notícias podem influenciar a confiança dos portugueses face ao emprego. Claro que quando as notícias apontam para uma recessão económica e redução de investimento, as pessoas podem pensar que o mercado de emprego se está a restringir e se têm um emprego, o melhor é preservá-lo. Sob o ponto de vista do desempregado, por outro lado, quando a comunicação social noticia que o Governo vai dar 20 milhões para combater o desemprego, a reacção poderá ser de pensar que há uma luz ao fundo do túnel e ter esperança em vir a beneficiar com esta medida. De qualquer modo, é bom que fique claro que as notícias relatam a realidade e os eventuais efeitos sobre a confiança das pessoas

reflectem essa realidade, não é a notícia em si que as vai influenciar”.

Mas quando se noticia que um deputado(a) meteu atestado médico para ir trabalhar numa empresa pública não se estará a tentar minar a credibilidade das pessoas face às instituições e por arrastamento fazer-lhes ver que há pessoas beneficiadas que podem fazer aquilo que é vedado à maioria dos trabalhadores?

“Admito que haja pessoas que reajam com alguma raiva, ou até com pena de não serem elas as beneficiadas, ou lamentem não poder fazer o mesmo, mas outras reagirão com indiferença, aceitando a situação com naturalidade. Poderia ou não ser notícia, isso agora não interessa...”

E quando as notícias relatam falências fraudulentas, trabalhadores com salários em atraso? Será que podem influenciar negativamente a confiança dos portugueses?

“São questões factuais que não podemos iludir! Se essas situações existem, deveremos omiti-las só porque podem contribuir para a perda de confiança dos portugueses?”, questiona Francisco Ferreira da Silva. “Aos jornalistas não compete romancear, mas sim reproduzir a realidade.”



Esta afirmação fez-me recordar uma crónica de Mário Vargas Llosa, na qual o escritor conta a surpresa que teve durante uma viagem ao México quando deparou com um *grafitti* onde se lia: “Basta de realismo, queremos promessas!”

Por isso, termino como comecei. Não me parece fácil determinar o efeito das notícias sobre o comportamento das pessoas, mas uma coisa é certa: as pessoas gostam de fazer como a avestruz, tentando ignorar a realidade que as cerca até ao momento em que são confrontadas directamente com ela. Talvez por isso, notícias que embelezem a realidade ou “prolonguem o efeito (sedativo e sedutor) das telenovelas” são analisadas com mais emoção e “realismo”. Nada que o baixo nível cultural e informativo dos portugueses não seja capaz de explicar. Quem sabe se, tal como os mexicanos, os portugueses não estarão mais interessados em ouvir promessas do que em conhecer a realidade? Se pensarmos no que acontece em áreas como a defesa do consumidor ou a protecção do ambiente, em que as pessoas privilegiam o seu bem-estar, em detrimento dos avisos que lhes são dados no intuito de evitarem certos riscos, talvez consigamos obter uma resposta e compreender melhor a sabedoria popular quando afirma: “Depois de casa roubada, trancas à porta.”



O Trágico Esquece-se?

Um estudo recente prova que mesmo as notícias trágicas exercem efeito sobre os leitores apenas durante escasso tempo. Refiro-me, em concreto, a casos de terrorismo em que ficou provado que o facto de haver um atentado terrorista numa localidade eminentemente turística (como foi o caso de Bali) apenas afasta os turistas durante um período de três a cinco meses. Passado esse tempo, as pessoas tendem a “esquecer” o acidente e a procura desse destino volta a estabilizar nos padrões normais.

Por vezes esse efeito quase nem se chega a sentir, como aconteceu durante este Verão em Espanha.

Apesar dos atentados da ETA em Benidorm e noutras localidades espanholas, o turismo ressentiu-se muito pouco no país vizinho.

Extrapolando para a área do emprego, sou tentado a dizer que, em tempo de recessão, notícias de encerramento de empresas, falências e despedimentos, terão mais efeito de alerta mas, como se diz na peça principal, esse efeito pode ter efeitos bivalentes.

O Emprego e o Estado da Nação

O Projecto “O Estado da Nação” desenvolvido pelo DN, SIC e TSF ajuda-nos a compreender um pouco melhor em que medida é que o emprego preocupa os portugueses.

No primeiro ano daquele estudo (2001) o emprego (e a economia em geral) ocupava o sétimo lugar na lista de preocupações e prioridades dos portugueses. Recorde-se que, nesse ano, a palavra crise não andava no ar e os portugueses viviam um período de aparente desafogo.

Já em 2002, quando se começou a falar de crise, o desemprego passou a ocupar o quarto lugar da tabela das prioridades dos portugueses e em 2003, com a crise publicamente assumida e finalmente sentida no bolso e na qualidade de vida dos portugueses, o emprego subiu ao pódio, ocupando o segundo lugar, só sendo ultrapassado pela saúde (que desde que este estudo se iniciou tem sempre ocupado o lugar cimeiro).



Comissão Europeia Propõe Nova Estratégia para o Emprego

A Comissão Europeia propôs a definição de uma nova estratégia de emprego europeia que seja mais operacional e que esteja focalizada na concretização de três objectivos considerados prioritários: alcançar uma situação de pleno emprego, aumentar a qualidade e produtividade no trabalho e promover a coesão do mercado laboral (reduzindo as disparidades no acesso ao emprego).

Por outro lado, a Comissão renovou recentemente o *site* onde são tratadas as questões do Emprego e dos Assuntos Sociais (podendo ser consultado em www.europa.eu.int/comm/employment_social/index_en.htm), adicionando-lhe mais recursos informativos e novas funcionalidades na procura de emprego.

Apostar na Concertação Social

O Comité Económico e Social considera que os modelos de concertação social seguidos pelos Estados membros da União Europeia não têm permitido um eficaz aproveitamento dos fundos estruturais, estando a estudar novos processos que possibilitem melhorar o diálogo entre os parceiros sociais dos diversos países.

A conclusão decorre de um parecer intercalar pedido pela Comissão Europeia que pretende avaliar a forma como cada Estado membro tem aproveitado os apoios comunitários concedidos, nomeadamente através do terceiro Quadro Comunitário de Apoio, actualmente em vigor.

Portugal: Custo de Mão-de-Obra é o mais Baixo da UE

O custo de mão-de-obra na indústria e serviços em Portugal era, em 2000, o mais baixo da União Europeia. Segundo um estudo do departamento de estatística da União Europeia, Eurostat, os trabalhadores destes sectores de actividade auferiam em Portugal, em média, 8,13 euros por hora, muito abaixo do valor médio comunitário que se situava nos 22,70 euros. A Suécia, a Dinamarca e a Alemanha apresentavam, por esta ordem, o custo mais elevado (28,56; 27,10 e 26,54 euros, respectivamente). Num plano oposto, ou seja, apresentando o custo de mão-de-obra mais baixo, estavam, para além de Portugal, a Grécia, com 10,40 euros, e a Espanha, com 14,22 euros.

Portugueses Prolongam Vida Activa

Portugal tem a maior percentagem da União Europeia de pessoas com idade igual ou superior a 65 anos que continuam a trabalhar, revela um estudo efectuado pelo Eurostat. Segundo os dados obtidos por aquele organismo comunitário, referentes ao ano 2000, 16 por cento da população comunitária tem idade igual ou superior a 65 anos, a idade oficial de reforma na maior parte dos quinze Estados membros. Na faixa etária dos 65 aos 74 anos, Portugal aparece claramente destacado no que se refere ao número de pessoas que optam por continuar a trabalhar, mais de 30 por cento no caso dos homens, cerca de 18 por cento no das mulheres, valores que são os mais elevados da União Europeia.

Seguro de Doença

Os cidadãos da União Europeia vão em breve dispor de um cartão electrónico de seguro de doença que substituirá todos os formulários actualmente necessários para a obtenção de cuidados de saúde durante estadas temporárias noutros Estados membros. A Comissão Europeia propôs a data de 1 de Junho de 2004 para o lançamento do Cartão Europeu de Seguro de Doença, que será introduzido de forma faseada prevendo garantias e coberturas diferenciadas.

Harmonizar a Cobrança do IVA

A Comissão Europeia pretende harmonizar e simplificar a cobrança do Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA) na União Europeia, de forma a que as pequenas e médias empresas possam tirar maior partido do mercado único. Com esse objectivo irá, em breve, lançar uma consulta pública para avaliar as possibilidades de harmonização das obrigações previstas pelos Estados membros em matéria de IVA.

●
 NUNO GAMA DE OLIVEIRA PINTO
Professor e Investigador Universitário;
Consultor da Comissão Europeia
(IP/UNIVAB/DG Relações Externas)

○

“**N**ão existe segurança na vida, apenas oportunidade.”

Mark Twain

“**É** evidente que a estabilidade, como espectáculo, não chega aos calcanhares da instabilidade.”

Aldous Huxley
Admirável Mundo Novo
 1894/1963

“**O** trabalho é a medida real do valor variável das mercadorias.”

Adam Smith
A Riqueza das Nações
 1723/1790

Tempos *de Desassossego*



●

JOSÉ VICENTE FERREIRA

Gestor e Docente Universitário ISCSP-UT

Membro do Conselho Editorial da Dirigir

○

Como vai ser o futuro perante o imenso desassossego que estamos a passar nas organizações, no emprego e na vida? Deslocalizações de empresas, reduções de efectivos, reduções do tempo de trabalho, congelamento e reduções de salários, reestruturações, falências, concorrência acrescida, flexibilidades incompreendidas e tudo em nome de uma competitividade que não olha a meios para atingir fins. Neste cenário de turbulência que veio para ficar, e por isso mesmo tem que ser levado muito a sério, existem três pilares de acção e de responsabilidade que têm que se aprender para viver em solidariedade, pois só assim será possível gerir cadeias de valor e criar riqueza. A realidade é que não será possível distribuir aquilo que não se produz.

O primeiro pilar passa pelas **pessoas** e pela sua própria iniciativa pois têm que saber colaborar na criação do seu futuro de forma activa, isto é, têm que aprender que a **construção de alternativas** para a sua vida passa pelas competências que forem capazes de desenvolver. Para que este pilar se vá concretizando o caminho crítico passa pelo gosto pelo conhecimento, o que implica gosto pela aprendizagem ao longo da vida.

Um segundo pilar passa pelas **organizações**, que não podem continuar de forma tecnocrática a gerir desculpas e a colocar de forma abrupta trabalhadores e regiões à beira de um ataque de nervos. As organizações têm que se reencontrar com a sua responsabilidade económica e social sustentada por

mecanismos de gestão que situem o seu negócio de forma estratégica nos mercados em que actua. Hoje é proibido navegar à vista. Há que ver largo e longe e saber lidar com as metodologias de planeamento e estratégia como forma de construir alternativas e criar as parcerias necessárias. As organizações não vivem sem pessoas. Por isso, fomentar a mudança de mentalidades, a iniciativa, a criatividade e o gosto por resultados ajuda as próprias organizações a melhorarem o seu desempenho e a perceberem que a inovação, a flexibilidade e a competitividade são desafios de sobrevivência. Neste contexto a informação e a formação ajudam a criar nos próprios trabalhadores uma visão diferente dos acontecimentos, preparando-os para actuações futuras mais adequadas aos tempos que vivemos, o que implica passar a ser mais activo e ter mais iniciativa e naturalmente menos queixas e menos paternalismo estatal. Em termos culturais tem sido visível que vivemos muito agarrados a

um pensamento crítico, muito opinativo e de cariz demasiado ideológico.

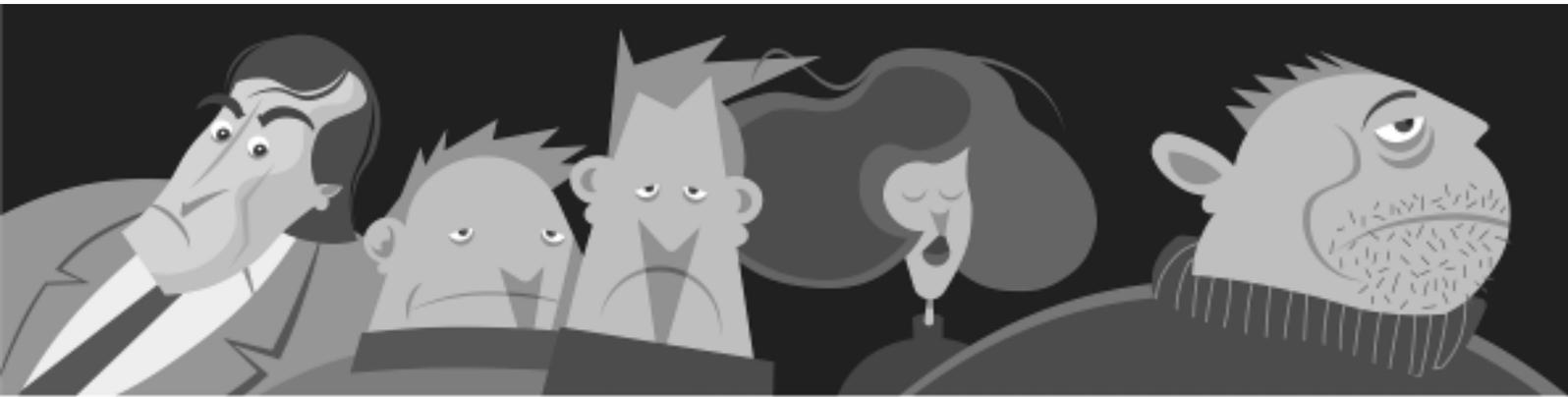
Significa esta realidade que a maioria das pessoas **sabe o que não quer** e age reactivamente.

Mudar mentalidades é um desafio permanente que passa por construir outras formas de ver o futuro, ser capaz de agir proactivamente, saber o que se quer, pensar diferente, envolver as pessoas...

Será precisamente através deste pensamento criativo que poderão ser desenvolvidas outras formas de “ver” a realidade a prazo, nomeadamente analisando, reflectindo e comentando **factos significativos** que vão acontecendo à nossa volta e desassossegando o nosso acomodado e... crítico *status quo*.

Estes factos significativos estão à nossa volta e são visíveis em **tendências, mudanças, reformas, inovações, movimentações sociais**, etc. Precisam de ser trabalhados pois são eles que permitem descobrir os factores que determinam, aceleram ou mudam os





acontecimentos, as ideias, as tecnologias, os negócios e... permitem igualmente ver com tempo os respectivos impactes a nível dos países, das instituições, das empresas e das pessoas.

O terceiro pilar passa pelas **políticas governamentais** de apoio ao desenvolvimento das empresas e das pessoas. E permito-me sublinhar que a importância a que me refiro não passa por qualquer “subsídio-dependência”, mas sim pela criação de mecanismos de acção e processos simples de respostas rápidas e imediatas. Acabar com a sistemática desconfiança entre os cidadãos e a Administração Pública passa neste contexto por reformas a nível das estruturas governamentais, nomeadamente através da aceleração da governação electrónica/e-governação.

No actual contexto global os governos mais parecem anões quando comparados com o poder das grandes organizações globais (a riqueza da Toyota é maior que o PIB português) que impõem as suas regras e mudam de país a seu belo prazer que neste caso significa impor a sua “ditadura do lucro”. Como definir e manter políticas de emprego? Ou será que os novos desassossegos pedem “políticas de trabalho”?

A realidade que estamos a viver leva-me a colocar um conjunto de questões. As respostas não são fáceis. Sei apenas que passam pelo desenvolvimento de novas e diferentes redes de parcerias privadas e públicas onde as solidariedades e responsabilidades são para ser assumidas por parceiros sociais em termos de valor acrescentado, quer a nível organizacional, quer a nível nacional. Porque ou se acrescenta valor e então haverá partilha ou tudo se esgotará na voragem das palavras e na partilha nada. Por isso colocar questões e procurar respostas é uma questão de sobrevivência. Só assim será possível olhar o futuro com outro sentido e outra esperança. Assim, aqui ficam algumas questões. Queremos construir o futuro partilhando o emprego/trabalho? Ou, entre lutas e invejas de classe, vamos continuar de desculpa em desculpa ou de acusação em acusação a partilhar a pobreza ou... a discutir a penúria? Como trabalhar num país que, sendo uma pequena economia aberta e com problemas de produtividade (neste momento estamos a 63 por cento da produtividade média europeia), precisa de trabalhar e produzir mais e melhor? Como compatibilizar a redução do tempo de trabalho com

as diferentes realidades empresariais... sem destruir as máquinas económicas que as sustentam? Porque se continua a clamar por pacotes de medidas para atenuar efeitos em vez de agir sobre as causas? Como criar mecanismos de flexibilidade e como explicar as suas razões e as suas dores? Muitas das respostas só poderão ser encontradas a **nível das organizações através da construção de projectos empresa que, envolvendo a comunidade de trabalho, partilhem incertezas e resultados**. O Estado funciona de forma lenta e nunca conseguirá prever a diversidade de situações que um mercado globalizado permanentemente desenha e... apaga.

A realidade é que as empresas mudam de país e fecham perante a incapacidade dos poderes. Competirá ao Estado a criação de almofadas sociais e enquadramentos legais de actuação imediata que permitam uma justiça rápida e eficiente que funcione na prática como travão para os fora-da-lei dos mercados. Sabemos todos que o mercado, impiedoso e perigosamente economicista, tem as suas limitações pois exclui e marginaliza muitas pessoas por carência de recursos económicos ou de conhecimentos.

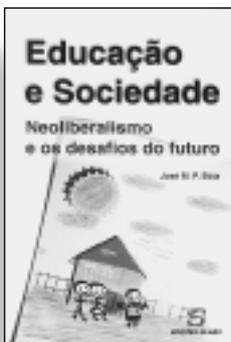
O mercado só funciona em relação a bens económicos e a recursos financeiros. Ignora bens colectivos e sociais e não quer saber das situações das pessoas. A burocracia que temos hoje olha também de forma indiferente para a situação difícil das pessoas e não consegue responder em tempo útil às suas reais necessidades. Por outro lado, a actual demora da justiça faz parecer que o crime compensa... e às vezes compensa... porque prescreve! Organizações mais eficientes e ao mesmo tempo mais responsáveis, acompanhadas por uma Administração Pública menos desconfiada e também mais responsável na prestação de serviços aos cidadãos, são o caminho para ajudar a criar muitas parcerias de esperança capazes de gerarem a produtividade e a competitividade que o país obrigatoriamente tem que apresentar no actual mundo globalizado em que vivemos. Os nossos desassossegos são nossos e têm que ser resolvidos por nós, com normalidade e não por imposição de outros. A “imaginaria” do futuro também está ao nosso alcance. Os tempos são o que são... e, ou ganhamos desafios, ou ficaremos no livro de reclamações da história pós-moderna.





LIVROS A LER

Educação e Sociedade



A sobriedade do estilo, qualidade rara hoje, não esconde a quantidade e a qualidade da informação veiculada. Com efeito, a temática, de cariz predominantemente sociológico, é tratada a partir de três pontos de vista, histórico, comparativo e sistemático, o que permite, não só oferecer uma compreensão cerrada da complexidade dos

fenómenos em análise, como expor, com fundamento teórico, algumas das conclusões pessoais sobre a orientação a seguir, para melhorar o nível do ensino e da aprendizagem nas sociedades ocidentais. Ao valor do diagnóstico acresce, assim, a coragem do pensamento prospectivo. Não causará, em consequência, surpresa que, sendo uma análise crítica das políticas neoliberais, acabe por se alçar a uma reflexão sobre o papel mediador da educação, entre História e Utopia, isto é, como único processo de formação da humanidade do Homem.

Ficha Técnica

Título: *Educação e Sociedade*

Autor: José M. P. Bóia

Editora: Edições Sílabo

N.º de páginas: 171

À venda nas livrarias

O que não Se Ensina na Internet



Ao longo dos últimos quinze anos temos assistido a invenções tecnológicas que competem com a ficção científica e que têm vindo a modificar profundamente o universo empresarial e pessoal da nossa cultura. Parece indiscutível, até para os mais cépticos, que a tecnologia não é uma moda passageira; é inevitável que a ela nos adaptemos, para que funcione

em nosso benefício. Mas o que terá ficado pelo caminho?

Neste seu novo livro, Mark McCormack relembra-nos a importância das qualidades humanas e da comunicação face a face num mundo cada vez mais reduzido à literacia informática e ao ecrã do computador. É urgente humanizar o mundo dos negócios e apostar na perícia e experiência dos indivíduos, usando a tecnologia ao serviço destas qualidades e não em sua substituição.

Com humor e num estilo de conversação, McCormack partilha com o leitor algumas das inúmeras histórias e experiências que tem vivido ao longo de uma carreira brilhante, ensinando-nos as mais valiosas lições para o sucesso.

Ficha Técnica

Título: *O que não se Ensina na Internet*

Autor: Mark McCormack

Editora: Publicações Europa-América

Colecção: Economia & Gestão

N.º de Páginas: 294

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

mérito nenhum, 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 minicase, dois dos quais são referentes a associações empresarias.

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 Empresariais*

Autor: Álvaro Lopes Dias

Editora: Lidel — Edições Técnicas

N.º de Páginas: 138

À venda nas livrarias

Do Conflito à Gestão e à Decisão Negociada



O conflito é uma situação a que todos nós constantemente estamos sujeitos. Vamos tentar resolvê-la de melhor maneira ou sofrer as suas consequências? As noções de conflito, negociação e decisão são necessárias e tornam-se essenciais no nosso dia-a-dia. Para quê deixar que tudo se passe sem entrarmos em acção? Por que razão viver em permanente incerteza e indecisão,

se a negociação é vantajosa? O conteúdo das páginas deste livro pode ser extremamente útil, não só para alguns candidatos a futuros gestores, como também para todos os que vivem situações de tensão e de permanente interacção com outras pessoas. Os autores, especializados em psicoterapia e em psicopedagogia, exerceram a docência de diversas matérias no ensino secundário, especializado e universitário. A sua actuação no Centro de Psicologia Clínica e a formação técnico-profissional adquirida nas universidades de Lisboa e Califórnia, Castle Priory College e nos hospitais de Santa Maria, Miguel Bombarda, Júlio de Matos e Telhal ajudaram-nos a preparar e sintetizar as noções expostas neste livro.

Ficha Técnica

Título: *Do Conflito à Gestão e à Decisão Negociada*

Autores: Mário de Noronha e Zélia de Noronha

Editora: Plátano — Edições Técnicas

N.º de Páginas: 92

À venda nas livrarias