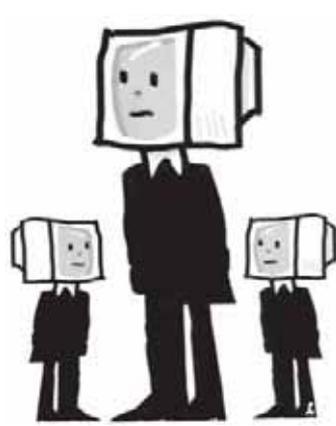


S U M Á R I O

SEPARATA Basta um sinal! <i>João Godinho Soares</i>	
EDITORIAL	2
DESTAQUE Inovação, tecnologias da 3. ^a vaga e Sociedade do Conhecimento <i>Francisco João Velez Roxo</i>	3
Inovação na Europa <i>Nuno de Oliveira Pinto</i>	9
HISTÓRIA E CULTURA Os fios do passado a tecer o futuro <i>Elisa Calado Pinheiro</i>	10
FORMAÇÃO Chave do êxito nas escolas da Finlândia O IEFP na formação, inovação e desenvolvimento empresarial <i>Victor Manuel Sousa Gil</i>	15 16
	18
Dignificar e valorizar o sector metalúrgico <i>Nuno Estevens</i>	18
“Iniciativa Inovação 2010” — Banco Europeu de Investimento apoia inovação na Europa <i>Nuno de Oliveira Pinto</i>	27
O caso da empresa EMPACO, Lda. <i>Albino Lopes; Florinda Matos</i>	28
GESTÃO Protocolo de Quioto: um desafio à inovação <i>Carlos Barbosa de Oliveira</i>	32
As novas tecnologias e a produtividade nas empresas — factores determinantes da competitividade <i>Albino Lopes; Florinda Matos</i>	40
Disse sobre gestão	43
Desenvolvimento económico — o factor imaterial <i>J. M. Marques Apolinário</i>	44
O teletrabalho e a revisão dos sistemas organizacionais <i>Glória Rebelo</i>	49
Euroflash <i>Nuno Gama de Oliveira Pinto</i>	53
Boas práticas de inovação empresarial <i>Mariana Pimentel; João Medina; Augusto Medina</i>	54
DESENVOLVIMENTO PESSOAL Reflexão — Num tempo sem consciência <i>Maria de Fátima Vieira Figueiredo Roldão</i>	59
QUIOSQUE DE NOVIDADES	62
	



FICHA TÉCNICA

PROPRIEDADE

Instituto do Emprego
e Formação Profissional

DIRECTORA

Luísa Falcão

COORDENADORA

Lídia Spencer Branco

CONSELHO EDITORIAL

Adelino Palma

Francisco Vasconcelos

Elizabete Miranda

Félix Esménio

Henrique Mota

João Palmeiro

Lídia Spencer Branco

Luísa Falcão

J. M. Marques Apolinário

J. Vicente Ferreira

APOIO ADMINISTRATIVO

Ana Maria Varela

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

Maió 2005

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

do Conselho Directivo do IEFP.

É permitida a reprodução

dos artigos publicados, para fins não

comerciais, desde que indicada

a fonte e informada a Revista.

L O tema de destaque da DIRIGIR que agora chega às vossas mãos - “Inovação, Tecnologia e Desenvolvimento” - é, hoje em dia, central na abordagem ao crescimento e competitividade das empresas e das economias.

A Numa economia global, a inovação constitui-se como a única vantagem competitiva que, de forma sustentada, uma empresa pode deter na busca permanente de novos processos e produtos. O sistema de inovação numa organização é o factor diferenciador e a sua mais-valia de desenvolvimento. A tecnologia disponibiliza os meios facilitadores de uma cultura de partilha e de geração de conhecimento, alimento indispensável da inovação. E o triângulo fica perfeito. Por detrás, muitos outros factores intervêm necessariamente. Entre estes destaca-se a I&D, pilar determinante para o crescimento de um país.

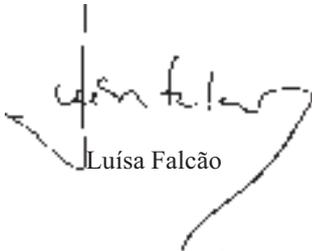
I No entanto, a integração do conceito de inovação numa organização requer a alteração de padrões e convicções ainda enraizadas, de que é exemplo a ideia de que todas as mudanças são morosas e caras, o que não é necessariamente verdade. No sentido de desmistificar esta convicção, neste número optámos por apresentar casos concretos de inovação empresarial que possam ilustrar a operacionalização, com efectivas vantagens para as empresas, de conceitos ampla e repetidamente divulgados e que, por este motivo, muitas vezes perderam o seu verdadeiro sentido.

R Na mesma linha, a DIRIGIR decidiu promover, no momento da saída deste número da revista, um Encontro sobre o tema “Inovação, Tecnologia e Desenvolvimento”, que ocorre na Covilhã a 1 de Junho, em colaboração com a Universidade da Beira Interior e os serviços locais do IEFP da região Centro do país. A escolha do local não foi arbitrária. Trata-se de uma região com uma longa tradição industrial e um renovado tecido empresarial emergente, que se justifica dinamizar para os temas agora tratados. Este Encontro destina-se a um vasto público constituído por empresários, chefias e quadros de empresas e outras organizações da região e também por estudantes, em particular das áreas de Gestão e de Engenharia. Acreditamos que as empresas portuguesas têm um verdadeiro potencial para converter em realidade o conceito de inovação, sendo este o sinal e o contributo que nos compete proporcionar.

O Inauguramos, neste número, um “desafio aos leitores”. Tendo por mote casos reais que sinteticamente apresentamos e nos quais se evidenciam os factores que podem determinar a competitividade e a excelência das nossas empresas, fazemos um apelo à participação dos leitores, numa interacção que julgamos todos desejar.

T Como compatibilizar crescimento económico e modos de vida sustentáveis, em equilíbrio com o ambiente e a própria natureza humana, deve, pois, ocupar o centro do debate.

D



E Luísa Falcão

Inovação, Tecnologias da 3.ª Vaga e

Sociedade do Conhecimento



●
FRANCISCO JOÃO VELEZ ROXO
Docente da Universidade Católica Portuguesa

○

*“Vem por aqui” — dizem-me alguns com os olhos doces
Estendendo-me os braços, e seguros
De que seria bom que eu os ouvisse
Quando me dizem: ‘vem por aqui!’
Eu olho-os com olhos lassos,
(Há, nos olhos meus, ironias e cansaços)
E cruzo os braços,
E nunca vou por ali...”*

gambobricha 2005.



Se nos centrássemos apenas na “leitura directa” desta parte do magnífico poema de José Régio, *Cântico Negro*, talvez pudéssemos encontrar nela um “pano de fundo” para o que consideramos ser a atitude da sociedade portuguesa face à inovação, tecnologias da 3.ª vaga e Sociedade do Conhecimento. Diríamos mesmo que as palavras, só por si, retiradas da beleza do poema, se ajustam bem à realidade “teimosa” que nos cerca. E traduzem bem o que é a nossa “teimosia colectiva” (mas esclarecidamente consumista...) de “não ir por ali”. Em especial na inovação e no conhecimento. Por onde todas as sociedades de sucesso vão, afinal!

Felizmente que o poema, na sua totalidade e beleza, é e será sempre uma peça “do que nas artes e letras tivemos e ainda vamos tendo de bom”, para gozo das almas que ousam não dormir em “qualquer quinta de celebridades” e “desafiar inovando, ao menos pela palavra, pela nobreza do espírito”.

Todos nós, Portugueses (sempre muito orgulhosos de qualquer simples, mas efêmero, feito futebolístico...), quando individualmente questionados sobre o futuro fora das “quatro linhas” acreditamos que é sempre possível e desejável mudar. Inovar. Sobreviver. Conhecer. Ousar viver melhor e com ética, num mundo conturbado. Mas, latina e teimosamente, muitas vezes persistem aos nossos olhos as velhas “ironias e cansaços”.

Sobretudo na educação, fonte privilegiada da mudança, onde pouco evoluímos face aos melhores... apenas 20 por cento da população em idade de trabalhar tem o ensino secundário completo (o que nos coloca quase em último lugar entre os países da OCDE). E ostentamos a

maior taxa de abandono escolar (41 por cento) entre os alunos dos 18 aos 24 anos. O número de adultos entre 25 e 34 anos, com ensino superior, subiu cerca de 15 por cento mas, ainda assim, o número total de licenciados é menos de metade do da nossa vizinha Espanha:

“*Nuestros hermanos* já deixaram de ser latinos?...”

Curiosamente, é sabido como é a educação e a formação, o verdadeiro motor da produtividade e competitividade, da inovação e do conhecimento. Curiosamente também, é sabido que educação e formação não são só cursos.

Learning by doing exige-se cada vez mais. Aprender até morrer deve ser mais do que um *slogan* dos mais velhos ainda vivos.

Portugal na Europa e no Mundo

Esteve há poucas semanas em Portugal, enquanto coordenador do seminário internacional sobre “A Sociedade em Rede e a Economia do Conhecimento”, cuja iniciativa pertenceu ao Senhor Presidente da República, Doutor Jorge Sampaio, o Professor catalão Manuel Castells, autor de um dos mais célebres e mais completo estudo internacional sobre a Sociedade de Informação, professor em Berkeley, Universidade da Califórnia, e agora da Universidade Aberta de Barcelona. Foi um dos peritos que ajudaram a preparar a “Agenda de Lisboa”, uma estratégia europeia lançada em 2000 para fazer da economia da Europa a mais

competitiva do Mundo em 2010, sem perder pelo caminho o “modelo social europeu”. Sobre os resultados alcançados cinco anos depois da decisão concluiu Castells: “Os objectivos estavam certos mas não os meios.” Curioso como também estamos bem acompanhados na Europa, diríamos nós.

No rescaldo desta constatação, um amigo do meio empresarial que é observador e analista atento desta problemática comentou-me: “Penso que nós, Portugueses, nem nos apercebemos dos objectivos. Logo, os nossos resultados estão certos face aos meios que tínhamos disponíveis.” Curiosa observação...

Vejamos que justificações para tudo isto (que não exclusivamente para Portugal) nos aponta o Professor Castells.

Em entrevista recente ao jornal *Público* e perante a pergunta: “Porquê? Quais foram as resistências, os obstáculos à implementação da estratégia de Lisboa?”, Castells afirma: “Não se evoluiu no desenvolvimento de novas formas de organização, não se mudou a saúde, a educação, a administração. Avançou-se nas redes de comunicações, o que é muito importante porque as redes são a infra-estrutura, mas é o mais fácil de fazer. É verdade também que a coesão social se manteve, mas é bom recordar que a ideia original da ‘Agenda de Lisboa’ era precisamente que, para manter a coesão social a prazo, era necessário inovar mais e produzir mais. Caso contrário, com o envelhecimento da população e a resistência da Europa à imigração, essa coesão social não será sustentável a médio prazo.

O primeiro erro da ‘Agenda de Lisboa’ foi ter adoptado uma perspectiva muito estatista. Não contou com a sociedade civil, com os inovadores. E quando se fala de inovação é preciso falar de inovadores. A Europa só tem sabido pensar em termos dos Estados ou das grandes empresas, quando a maioria das empresas são pequenas e médias. Há aqui algo que falhou. A Europa tentou dizer à sociedade e às empresas como deviam fazer, em vez de libertar a energia inovadora da sociedade.” Nota pessoal após ler estas declarações: palavras para quê? Acção é o que se precisa.

Sem imaginar, sobretudo para Portugal, que não vamos passar pelo triângulo das Bermudas (aquele onde tudo desaparecia) do desafio da competitividade, talvez valha a pena percorrer os “**três vértices em questão**”: como estamos e por onde ir?



Inovação

Quando percorremos jornais, revistas, conclusões de conferências, programas televisivos e investigações académicas verificamos que em Portugal já quase tudo foi dito e escrito. Só que, nesta magnífica sociedade “à beira-mar plantada”, quando se faz uma mesma análise para as “realizações” infelizmente pouco se encontra de sustentável além de palavras e poucas, mas honrosas, excepções de acção e bons resultados.

Mais do que empreendedorismo, infelizmente tem emergido e crescido o funcionalismo. Mais do que inovação e conhecimento encontramos, muitas vezes, conservadorismo corporativista e banalidades de saber. Mas, mesmo assim, vale sempre a pena reforçar algumas situações e mensagens pela positiva. E não perder a esperança porque ela é sempre a última a morrer, nas pessoas e nas sociedades.

Na Administração Pública, nas organizações empresariais com e sem fins lucrativos é necessário, é obrigatório inovar. Nem que seja apenas nos pormenores de actuação diária e rotineira, em aspectos que permitam uma normalidade obrigatória quando comparada com a que acontece nos países da União Europeia, onde gerações de imigrantes foram percebendo, pela experiência vivida, que as “coisas” funcionavam. Mas é nas empresas que a batalha da inovação é decisiva para a sobrevivência do País, enquanto centro de criação de riqueza e espaço físico e cultural, com autonomia socioeconómica.

Há poucos meses estive em Portugal, no âmbito de uma iniciativa da COTEC (a Associação Empresarial para a Inovação que tem o Alto Patrocínio da Presidência da República), uma autoridade internacional em inovação, Mitzi Montoya-Weiss, especialista em desenvolvimento de novos produtos.

Afirmou na altura, em algumas das suas intervenções: “As empresas que queiram ser bem sucedidas devem começar por focalizar a sua actividade no cliente, implementar bons processos de gestão e equilibrar o seu investimento em inovação radical e incremental. Se fizerem isto, têm o seu sucesso garantido.”

Curioso como nos aconselhou a começar pelo que a parte teórica dos milhares de cursos sobre o tema inovação, ministrados em Portugal nos últimos vinte anos, tanto enfatizou mas pouco praticou, reforçando as já célebres conclusões do Estudo Porter: centrar no cliente o fundamental da nossa atenção.

Será que esta investigadora conhece a mensagem publicitária “... eles falam, falam, falam.!!!!!!”.

Desconfio que ela vem é de um país onde os gatos não são “fedorentos”.

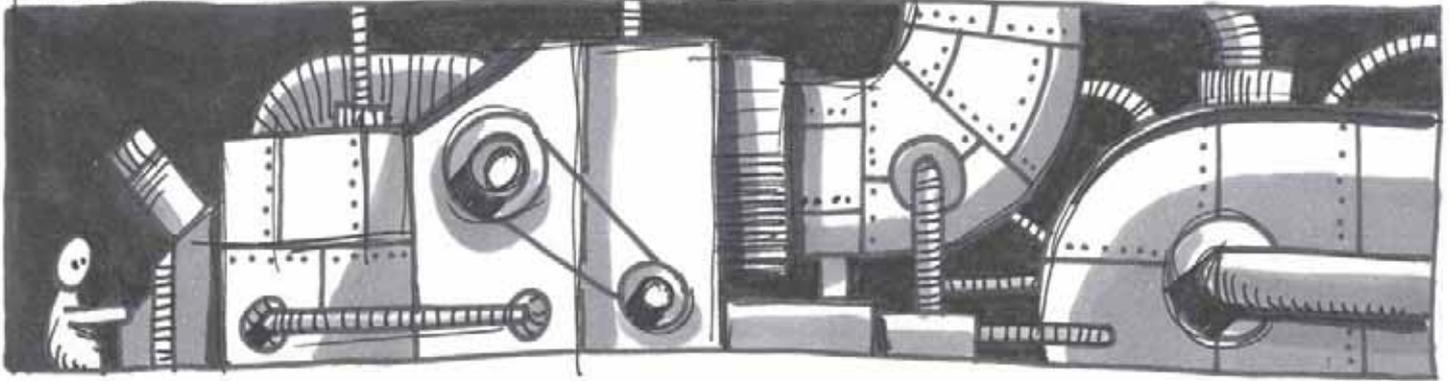
Tecnologias da 3.ª Vaga

Em recente conferência realizada no INA (Instituto Nacional de Administração) sobre “Os Desafios da Mudança”, o presidente da COTEC, Francisco Murteira Nabo, declarou: “A fraca internacionalização da economia, a ausência de marcas portuguesas em mercados internacionais e a falta de dimensão das unidades industriais portuguesas são consequências da falta de investimento em I&D. Existem plataformas onde se deve apostar, tais como a biotecnologia e as TIC, *clusters* que devem juntar todos os actores de modo a colmatar a falta de dimensão.” Adiantou ainda que a criação de pólos tecnológicos ou regiões do conhecimento podem constituir óptimas formas para promover a inovação em Portugal. Mas estes pólos exigem uma vontade política e o envolvimento crucial das forças locais. Sugeriu que Portugal se volte de novo para o mar, sem virar as costas à Europa. E que o País tem necessariamente de encontrar uma área na qual possa ser competitivo.

No contraditório (ou seria no complementar?), o presidente do INA, Luís Valadares Tavares, afirmou: “Portugal gasta cada vez mais dinheiro em I&D, principalmente o sector público, contudo, o sector da investigação continua de costas voltadas para o mercado e tem criado poucas empresas de *hi-tech*.”



Paulo Buchiaco 2005.



É preciso inverter esta tendência, ao mesmo tempo que o sector privado aumente o seu investimento em I&D.” Porque trabalho desde há vários anos em empresas de tecnologias de informação e, como qualquer português, me sinto orgulhoso da excelência de uma rede interbancária de serviços como é a Rede Multibanco ou a Via Verde (para falar de realidades que todos conhecemos bem) e do êxito de dezenas de médias e grande empresas de Tecnologias de Informação (realidade que o comum cidadão não conhece a não ser quando rebenta “um escândalo” ligado a alguma...), apenas gostaria de referir que no que toca a *hardware* e *software* nunca houve falta em Portugal ao longo da última década.

Investiu-se fortemente nos últimos dez anos, mas com fracos resultados porque não só não se melhorou claramente a produtividade do sector secundário, como apenas se informatizou a burocracia no sector terciário. Salvo raras e honrosas excepções, a verdadeira inovação tecnológica que era a “reengenharia de processos” ficou por fazer. Dá muito trabalho certamente... e vai mexer com muita vontade de imobilismo! É mais fácil “comprar primeiro e perguntar depois”.

O que há a fazer é simples e urgente: agir com simplicidade e rigor. Mas parece que entre nós é sempre o mais difícil de fazer. Talvez porque é urgente e de fora nos venha a ser imposto, mais cedo ou mais tarde. Isto se Bruxelas não nos considerar “uma nova versão da aldeia gaulesa com Obelixes bem dispostos, mas sem poção mágica energética”, e resolver deixar-nos apenas a combater os perigos que vêm do mar e a esperança de um regresso de D. Sebastião (actualmente muito na moda...).

Mas há que ser optimista! E valha-nos ainda assim a riqueza da nossa obra poética de escritores como Francisco José Viegas, enaltecendo as reminiscências de uma infância passada no campo e que lhe servem frequentemente de referência para a escrita sobre a sociedade de hoje. Afinal a poesia pode ajudar-nos a sermos mais ricos. Eu, que sou pela inovação e pelas tecnologias da 3.ª vaga, nem que seja só nos pormenores do nosso quotidiano, considero que ainda há espaço para sermos diferentes, “mais ricos”, sem perdermos esta nostalgia do passado, como a que “textualmente” Francisco José Viegas nos dá em *O Puro e o Impuro*, o seu mais recente livro de poesia.

*Antigamente havia em mim um nome gravado
[a fogo e eu
morria por ele. Eu fechava os olhos e o nome
[pedia-me a luz,
a manhã, a música. Antigamente eu imaginava
[a delicadeza,
as florestas, os bosques reduzidos ao silêncio
[pelos subterrâneos

a tarde, e ser tocado no rosto era ser ferido
[por uma imensa
beleza, pelos olhos da planície, como um
[animal adormecido,
como um lugar onde deitar a cabeça e
[adormecer sonhando
com o deserto. No deserto eu estava a salvo,
[caminhando nos*

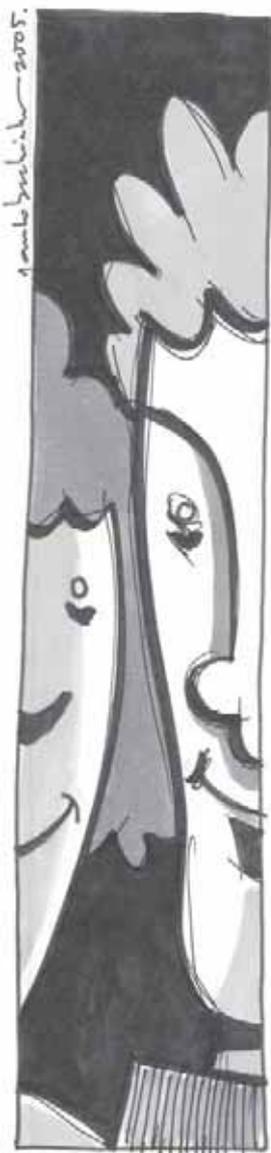
*declives e havia palavras imensas, palavras
[como o trigo e o mar
e as raízes e os relâmpagos e um rosto
[e os campos do Outono
e isso era como ficar cego no meio da luz
[estremecendo entre
as poeiras, as cores da manhã, as veredas
[dos bosques.*

*E eu olho fixamente esse rosto de fogo, toco
[uma vez essas mãos, amo
demoradamente a distância, comovo-me
[perdido na sua
voz, enquanto passa no mundo uma estranha
[ventania.*

Mas, após este momento de “riqueza de espírito”, não poderia passar este “vértice do triângulo” sem referir

novamente a americana Mitzi Montoya-Weiss através das suas recomendações bem anglo-saxónicas: “Só a adopção rápida de novas tecnologias permite o sucesso nas empresas modernas e inovadoras. E este passa também pelo empenho que quem gere coloca na implementação de processos de gestão inovadores, pela definição de boas práticas e modelos de gestão e por algo que muitas empresas que lançam novos produtos muitas vezes esquecem, que é o enfoque no cliente.”

Proponho, então, pragmatismo e poesia como forma de unir os rios Douro, Tejo e Guadiana ao vértice do Silicon Valley. Será possível? Para mim, é sobretudo desejável em nome da sobrevivência do “canto do mundo onde nasci”. Porque gostaria que a minha filha dissesse me desse conta, quando eu, já na reforma, me atrevesse a perguntar-lhe: “Achas que o País mudou mesmo?” E a resposta fosse um sorriso de entusiasmo e serenidade pelo êxito do País.



Sociedade do Conhecimento

E, finalmente, o terceiro vértice do triângulo. Sobre a Sociedade do Conhecimento pouco tem sido dito e escrito. Mas sabemos que muito se falou nos últimos dez anos sobre Sociedade da Informação. Segundo os dados estatísticos disponíveis, como atrás referi, apenas conseguimos “ter” muito *hardware* e *software*. Quanto à sua utilização não passamos de um modesto lugar a meio da tabela. Curiosamente à frente da Espanha, segundo relatório recente publicado no jornal *El Pays*.

Eu, que sou pela inovação e pelo conhecimento, nem que seja só nos pormenores do nosso quotidiano, considero que é pela via do debate e acção sobre a Sociedade do Conhecimento que é possível chegar a um novo patamar. O conhecimento não é apenas os novos saberes. É também o conhecimento transversal entre passado e presente, entre o vivido e o sentido, entre o pensado e o feito, entre o reconhecido e o publicitado, entre gerações e culturas, entre vontade e acção. Gostaria que a nossa Sociedade do Conhecimento, com tudo o que não imaginamos que vai ser, possa ser, no mínimo, um pouco olhada no espírito do poema *Viagem* de António Gedeão:

*Aparelhei o barco da ilusão
E reforcei a fé de marinheiro.
Era longe o meu sonho, e traiçoeiro
O mar..
(Só nos é concedida
Esta vida
Que temos;
E é nela que é preciso
Procurar
O velho paraíso
Que perdemos).
Prestes, larguei a vela
E disse adeus ao cais, à paz tolhida.
Desmedida,
A revolta imensidão
Transforma dia a dia a embarcação
Numa errante e alada sepultura..
Mas corto as ondas sem desanimar.
Em qualquer aventura,
O que importa é partir, não é chegar.*

Inovação *na Europa*

Um retrato dos sectores da indústria e dos serviços



Innovation in Europe — Results for the EU, Iceland and Norway, é o título de um recente estudo elaborado pelo Eurostat, no qual o Departamento de Estatística da União Europeia procura avaliar

o que em matéria de inovação tem sido realizado pelas empresas da União Europeia, da Islândia e da Noruega. Com esse objectivo foram consultadas 458 mil empresas, das quais quase 24 mil eram portuguesas. Em comum, todas tinham 10 ou mais trabalhadores e pertenciam aos sectores da indústria e dos serviços.

O estudo do Eurostat permite concluir que, em termos de inovação, em quase todos os países analisados as empresas industriais revelaram um maior dinamismo do que as do sector dos serviços, 47 por cento contra 40, respectivamente. De facto, apenas em Portugal e na Grécia os resultados obtidos foram diferentes, verificando-se em ambos, sobre esta matéria, uma maior preponderância das empresas do sector dos serviços. No universo das empresas europeias que mais investiram em inovação (o estudo considera o conceito de inovação em sentido lato, o que corresponde, genericamente, à introdução de novos produtos, serviços ou processos, tecnologias de produção e métodos de prestação de serviços, ou à melhoria sensível dos já existentes), 29 por cento receberam

financiamento público para o efeito. A proporção dos apoios recebidos foi, no entanto, diferente de empresa para empresa. O relatório revela, de forma inequívoca, que as maiores empresas foram as mais beneficiadas, em termos de incentivos, pelos poderes públicos. Em Portugal, e considerando o mesmo universo de empresas, apenas 25 por cento das pequenas empresas consultadas receberam financiamentos públicos, percentagem que sobe para 47 ao nível das grandes empresas.

O estudo procurou, também, identificar quais eram, na opinião das empresas consultadas, os principais constrangimentos que dificultam o desenvolvimento de projectos de inovação na Europa. A maioria dos inquiridos referiu os elevados custos da inovação, a falta de fontes de financiamento disponíveis e a dificuldade de encontrar mão-de-obra qualificada.

Nota: Para uma leitura integral deste relatório, publicado pelo Eurostat, poderá consultar o site www.europa.eu.int/comm/eurostat, onde se encontra disponível uma versão em língua inglesa.

●
NUNO DE OLIVEIRA PINTO

Professor Universitário, Consultor e Auditor Externo da Comissão Europeia (IP/UNIVAB/DG Relações Externas)

○



Museu de Lanifícios — Núcleos museológicos na ribeira da Goldra, Covilhã: Real Fábrica de Panos e Real Fábrica Veiga

Os Fios do Passado a Tecer o Futuro

A salvaguarda e a conservação activa do património industrial têxtil, assim como a investigação e divulgação dos processos técnicos da produção dos panos, constituíram os eixos estruturantes de um amplo programa de musealização que, desde 1987 até à actualidade, tem vindo a ser concretizado com o objectivo de preservar a memória dos lanifícios.

O Museu de Lanifícios, sediado na Covilhã, em instalações da Universidade da Beira Interior (UBI) e por ela tutelado, resultou de uma intervenção de conservação e musealização da área das tinturarias da Real Fábrica de Panos, uma manufactura de Estado instituída em 1764. As metodologias de intervenção nele aplicadas, tanto no âmbito da investigação como da conservação e musealização do património industrial, podem ser consideradas pioneiras em Portugal, atendendo a ter sido esta a primeira experiência de musealização iniciada e concluída no nosso País no domínio da arqueologia industrial (1987-1992). A definição clara do seu programa museológico, centrado na salvaguarda dos testemunhos da indústria de lanifícios, fundamentou igualmente a sua importância cultural e técnica, tanto ao nível local e regional, como nacional e mesmo europeu.



ELISA CALADO PINHEIRO

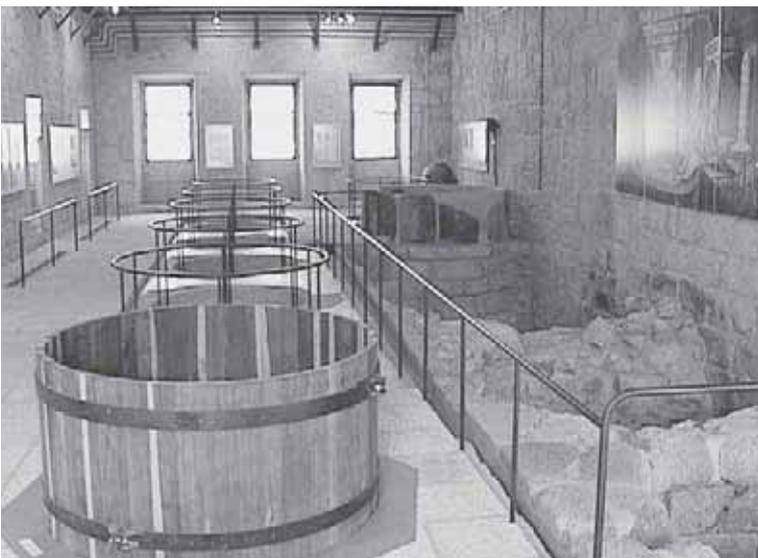
Directora do Museu de Lanifícios da UBI



Defendeu-se, desde o início, a criação de um complexo cultural constituído por um sistema de núcleos museológicos complementares na região da serra da Estrela e caracterizado pela conservação e musealização de sítios significativos na perspectiva patrimonial e arqueológico-industrial. Na verdade, tanto na Covilhã como noutras localidades da região, um vasto património industrial atesta, ainda hoje, a integração desta indústria no território envolvente e, particularmente, o resultado do aproveitamento dos condicionalismos naturais para a sua localização, como é o caso do acesso privilegiado à matéria-prima, do aproveitamento da água abundante e de boa qualidade e das lenhas da serra da Estrela.

A salvaguarda e a conservação activa do património industrial têxtil, assim como a investigação e divulgação

dos processos técnicos da produção dos panos, constituíram os eixos estruturantes de um amplo programa de musealização que, desde 1987 até à actualidade, tem vindo a ser concretizado com o objectivo de preservar a memória dos lanifícios. O Museu de Lanifícios, que integra a Rede Portuguesa de Museus desde 2002, apresenta-se, actualmente, como um museu polinucleado, constituído pelos núcleos da Real Fábrica de Panos, das Râmolas de Sol e da Real Fábrica Veiga. Através da intervenção em curso neste último complexo fabril, o museu visa transformar-se num dinâmico e abrangente Centro de Interpretação dos Lanifícios ao serviço de uma vasta região que, abrangendo os actuais distritos da Guarda e de Castelo Branco, tem por matriz a serra da Estrela.



Sala de Tinturaria das Dornas. Real Fábrica de Panos

Núcleo da Real Fábrica de Panos

Este núcleo integra-se no edifício pombalino, de planta centralizada e com uma área de 6000 m², mandado edificar, por Provisão Régia de D. José, em 1764. Foi construído para funcionar como uma manufatura de Estado, destinada à produção e tingimento dos panos para os fardamentos do exército português e à introdução das técnicas mais especializadas no âmbito das operações de tinturaria e ultimação.

Encontram-se musealizados 750 m², correspondentes aos espaços das antigas tinturarias pombalinas, que integram as salas de tinturaria dos Panos de Lã, das Lãs em Meada e das Dornas, o Tanque de Água e os Corredores das Fornalhas, que constituem as áreas de exposição permanente.

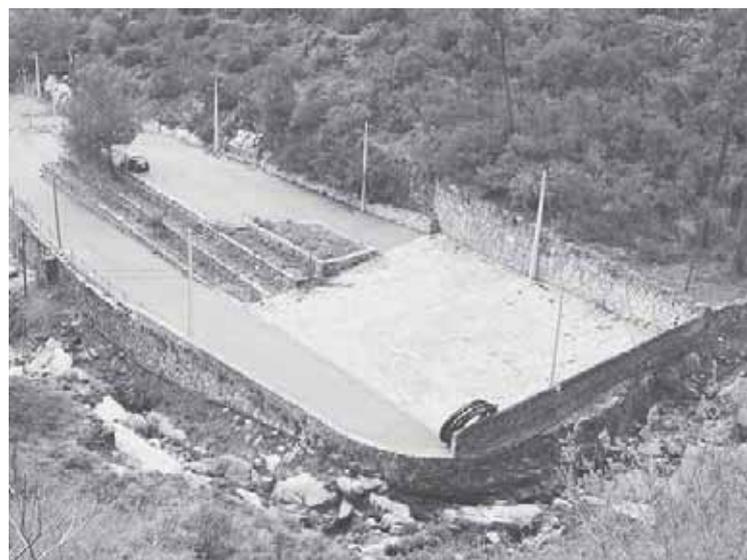
Dedicado à fase da proto-industrialização dos lanifícios, este núcleo integra um conjunto de estruturas arqueológicas e arquitectónicas, preservadas *in situ*: trata-se de dez fornalhas, com as respectivas chaminés embutidas, destinadas ao assentamento de caldeiras de metal, de cobre e estanho, e de oito poços cilíndricos para assentamento de dornas de madeira. Esta área encontra-se classificada como Imóvel de Interesse Público (Decreto-Lei n.º 28/82, de 26 de Fevereiro).

Núcleo das Râmolas de Sol

Trata-se de um núcleo museológico de “ar livre”, localizado junto à ribeira da Carpinteira (Sineiro, Covilhã), preservado e integrado num parque de estacionamento da Universidade da Beira Interior. Resultou da conservação e musealização *in situ* de um estendedor de lãs e de um conjunto de râmolas de sol, pertencentes à antiga firma Inácio da Silva Fiadeiro & Sucessores (1910-1939), ocupando uma área global de 652,7 m².

Os estendedouros de lã constituíam espaços abertos que resultavam do aproveitamento de um terreno com um pavimento relativamente inclinado e lajeado, onde a lã era espalhada para secar ao sol depois de lavada.

Quanto às râmolas de sol, constituíam equipamentos destinados à secagem e estiragem ao ar livre dos panos de lã após saírem molhados dos lavadouros, dos pisões e dos tintes. Eram formadas por barras com pregos, que serviam para prender e esticar os cortes de tecido, sendo montadas sobre muretes de granito, construídos em socalco, para aproveitar, quer a melhor exposição ao sol, quer os desníveis de uma cidade de encosta como é a Covilhã. As râmolas de sol constituíram significativos equipamentos de apoio aos processos de ultimação dos lanifícios que, vindos do período manufactureiro, continuaram a funcionar até meados do século xx, imprimindo características singulares ao tecido urbano.



Núcleo das Râmolas de Sol

Real Fábrica Veiga

Na margem esquerda da ribeira da Goldra, próximo da Real Fábrica de Panos, encontra-se instalada a sede do Museu de Lanifícios numa histórica unidade fabril designada Real Fábrica Veiga. Constituída por três edifícios contíguos, a sua construção foi iniciada em 1784, a partir de uma oficina de tinturaria de José Mendes Veiga, e em 1838 apresentava-se já como uma fábrica completa. Foi a sede de um complexo empresarial que, no período do seu apogeu (1835-1891), integrava cerca de duas dezenas de unidades fabris, disseminadas predominantemente pelos concelhos de Covilhã e Fundão. A Real Fábrica Veiga funcionou ininterruptamente até aos anos 90 do século xx como complexo industrial, tendo alojado diversas empresas de lanifícios covilhanenses. Construída em grossa alvenaria de granito, foi sujeita, entre 2001 e 2004, a uma intervenção de recuperação por parte da Universidade da Beira Interior, visando-se, através do seu Programa Museológico, transformá-la num **Centro de Interpretação dos Lanifícios**, com as valências de Núcleo Museológico da Industrialização e de Centro de Documentação/Arquivo Histórico. No âmbito da intervenção arquitectónica realizada foram postas a descoberto e preservadas *in situ* estruturas arqueológicas das primitivas construções, de que se salientam os assentamentos das caldeiras de vapor do último quartel do século xix. O Projecto Museológico elaborado e em fase de concretização visa, através da apresentação do mundo social e técnico da industrialização dos lanifícios (séculos xiv-xx), acompanhar a evolução tecnológica das fontes de energia e dos equipamentos e técnicas de fabrico, clarificando as operações de transformação da matéria-prima na diversidade dos produtos acabados, fabricados a nível local, regional e internacional. O Centro de Documentação/Arquivo Histórico, já equipado e em fase de instalação da documentação incorporada, visa dar continuidade, em melhores condições ambientais e técnicas, à missão que norteou a sua criação, em 1998, através do Projecto ARQUEOTEX, com o objectivo de preservar a



Núcleo da Real Fábrica Veiga

memória da indústria de lanifícios e apoiar a investigação.

Integra actualmente cerca de 5000 metros lineares de estanteria relativa a diversos **fundos e colecções documentais** provenientes de entidades singulares e colectivas, públicas e privadas do subsector dos lanifícios.

Disponibiliza actualmente um Banco de Dados e Imagens, destinado ao desenvolvimento e à renovação da indústria de lanifícios, visando apoiar investigadores, designers e estilistas de moda, assim como empresários e técnicos têxteis, além de museus e centros de documentação. Integra os dados técnicos de uma colecção documental produzida por René Ferdinand Delimbeuf, um engenheiro têxtil francês que desenvolveu a sua actividade profissional em Portugal em diversas empresas têxteis. Esta colecção é constituída por três séries de livros que integram os dados técnicos de mais de 35 000 amostras têxteis referentes às colecções de tecidos de lã destinados às estações de Primavera/Verão e Outono/Inverno desde 1936 até 1963, de artigos de homem e senhora. Através do Banco de Dados e Imagens, o Museu de Lanifícios visa desenvolver uma vertente de serviços de apoio à renovação da indústria procurando, deste modo, concretizar a vertente projectiva da arqueologia industrial através de uma intervenção de conservação activa do património.



Centro de Documentação/Arquivo Histórico. Real Fábrica Veiga

Projectos realizados e em curso

Desde 1996, quando o Museu de Lanifícios abriu ao público, em regime normalizado, até ao presente, têm vindo a ser desenvolvidos diversos projectos de âmbito comunitário com a finalidade de concretizar os eixos estruturantes da missão do museu nos domínios da investigação e da musealização do acervo técnico e industrial que preserva. Salientam-se, pela importância de que se revestem, os Projectos ARQUEOTEX e Rota da Lã-TRANSLANA. O primeiro, candidatado, em Abril de 1997, à Comunidade Europeia, no âmbito do FEDER 10 — Vertente Cultura, constituiu um projecto-piloto transnacional, coordenado pelo Museu de Lanifícios, na qualidade de líder, e integrou cinco instituições representativas do sector têxtil de Espanha, França, Itália, Inglaterra e Irlanda, envolvendo museus, universidades, associações e autarquias na qualidade de parceiros europeus. A conservação e divulgação em rede da informação sobre o património industrial têxtil para apoio ao ensino, à investigação e à revitalização da indústria, assim como o incentivo ao desenvolvimento do turismo cultural, no âmbito da salvaguarda do património industrial, constituíram os objectivos primordiais deste projecto que permitiu, através da criação do Centro de Documentação/Arquivo Histórico do Museu de Lanifícios e de outras

instituições participantes, a salvaguarda de um vastíssimo património documental e, ainda, a instalação do Banco de Dados e Imagens do Museu.

Em Abril de 2003 foi aprovado, no âmbito do INTERREG III A — Cooperação Transfronteiriça Portugal-Espanha, o Projecto Rota da Lã-TRANSLANA (1.ª Convocatória) destinado a vigorar no período que decorre entre Abril de 2003 e Março de 2005. Este Projecto, liderado pelo Museu de Lanifícios, associou, por parte de Portugal, a Câmara Municipal da Covilhã, a Região de Turismo da Serra da Estrela e o Instituto de Conservação da Natureza — Parque Natural da Serra da Estrela e, por Espanha, o Museo Vostell de Malpartida de Cáceres e a Asociación Tajo-Salor-Almonte-TAGUS, que envolve cerca de cinquenta *Ayuntamientos* da Extremadura espanhola. Este projecto, ancorado por dois museus e pela Universidade da Beira Interior, mereceu a aprovação de uma candidatura de continuidade, o Projecto Rota da Lã-TRANSLANA II, com a finalidade de realizar e divulgar uma síntese dinâmica sobre a temática da lã e do património a ela associado. Alicerça-se nos domínios da investigação aplicada e da conservação, preservação, musealização e divulgação do património industrial dos lanifícios. Pretendeu-se, com estes projectos, transformar os museus neles participantes em âncoras peninsulares do património laneiro, visando definir e valorizar, com consistência, a configuração peninsular da Rota da Lã numa área transfronteiriça de contiguidade espacial, como a que envolve a Beira Interior portuguesa e a Extremadura espanhola, com a finalidade de a constituir e divulgar como um novo itinerário cultural europeu. O Museu de Lanifícios, atendendo aos projectos que tem liderado, equipou-se tecnologicamente e tem vindo a desenvolver actividades que viabilizam o lema que escolheu para nortear a sua intervenção: os fios do passado a tecer o futuro. Trata-se da via que lhe permite aceder à Sociedade do Conhecimento.

Nota: Museu de Lanifícios — Covilhã

Horário de visitas:

Terça-feira a domingo e segundas-feiras
feriados: 09:30-12:30/14:30-18:00 horas
Encerra à segunda-feira

Contactos:

Tel.: 00351 275 319 7121
e-mail: muslan@ubi.pt
Site: www.ubi.pt/museu

Chave do Êxito nas Escolas da Finlândia

Na última edição do relatório PISA (*Programme for International Student Assessment*), que faz um estudo comparativo dos resultados escolares em 31 países da OCDE, os alunos de 15 anos na Finlândia ocupavam o primeiro lugar em compreensão de leitura e estavam entre os cinco primeiros lugares na Matemática e na cultura científica. Mas o gasto por aluno é inferior à média dos outros países. Uma reportagem de Lizette Alvarez no *International Herald Tribune* interroga-se pelas razões deste êxito.

“Imagine-se um sistema educativo no qual as crianças só começam a escola aos 7 anos, que gasta somente 5000 dólares por estudante, que não tem programas especiais para crianças superdotadas e em que o número de alunos por aula se aproxima muitas vezes dos 30. Uma receita para o fracasso, na opinião de muitos especialistas; mas, neste caso, é uma descrição das escolas da Finlândia, que estão entre as melhores do Mundo.

[...] Alguns dos ingredientes podem ser exportados — a sua flexibilidade nas aulas, por exemplo — e outros não — a pequena e homogênea população e a relativa prosperidade da maioria dos finlandeses, para citar dois. Mas se há alguma coisa que distingue a Finlândia de outros países é a qualidade e o prestígio social dos seus professores [...].

Todos os professores da Finlândia devem ter alcançado pelo menos um *master* e, embora não sejam melhor pagos do que os professores de outros países, a profissão é muito bem considerada. Os estudantes que, após terminarem os cursos superiores, querem preparar-se para a docência, são muitas mais do que as universidades podem acolher, pelo que se processa consequentemente uma forte selecção.

[...] As crianças finlandesas começam tarde a escola, segundo a teoria que se afeiçoarão a aprender

brincando. O ensino pré-escolar para as de 6 anos é opcional, embora a maioria o siga. E, como muitas mães trabalham fora de casa, as crianças costumam ir para as creches desde que atingem 1 ano de idade.

De início, as crianças de 7 anos estão mais atrasadas do que as dos outros países, mas depois recuperam a distância e destacam-se de imediato. Os especialistas atribuem isso a várias razões: na Finlândia, dá-se grande atenção a actividades como ler às crianças, contar-lhes contos e levá-las à biblioteca. É fácil aprender a ler em finlandês. E as crianças crescem a ver programas e filmes de televisão, muitas vezes em inglês, com legendas. Nada é dobrado, e assim vão lendo enquanto vêem televisão.

Embora tenham em atenção o *curriculum* nacional, que fixa as metas e os temas de estudo, as escolas são livres para ensinar do modo que preferam. Podem escolher os seus livros ou prescindirem deles, ensinar dentro ou fora das aulas, reunir as crianças em grupos grandes ou pequenos. Não há programas para crianças mais dotadas, mas os professores são livres de avançar com metas elevadas para os mais inteligentes. Os mais avançados ajudam o aluno médio a aprender.

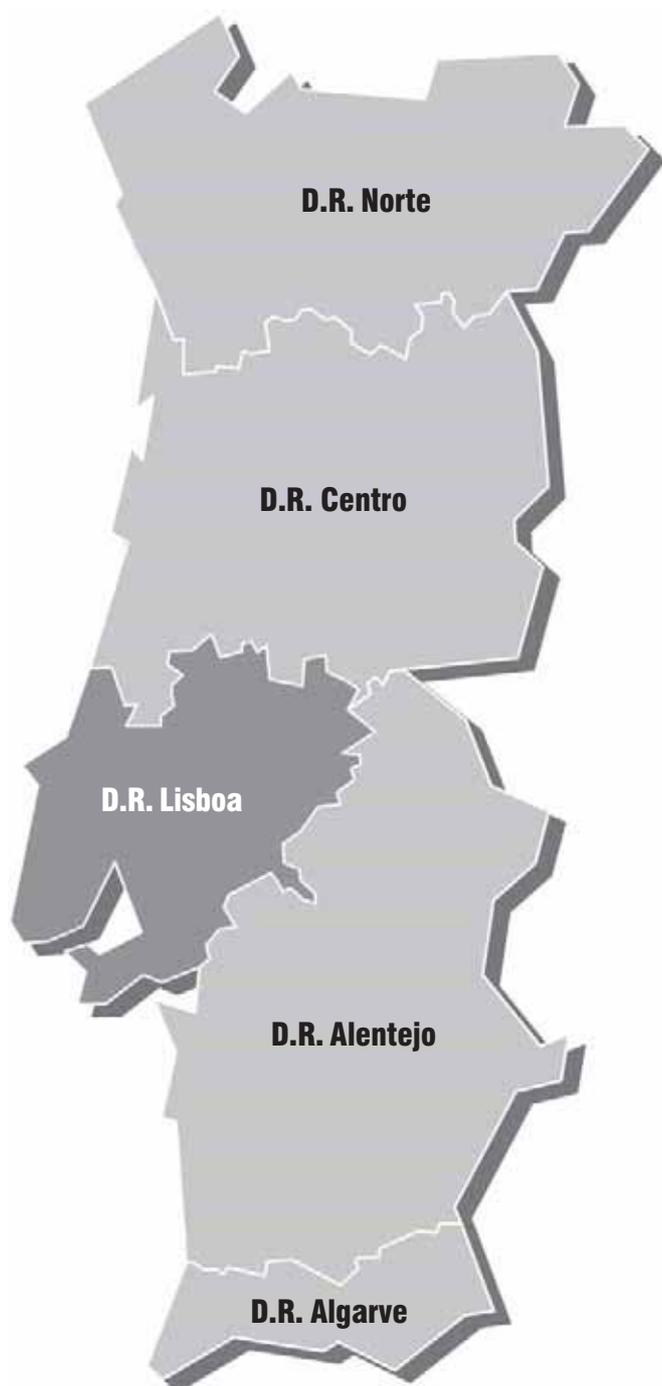
[...] Os alunos devem aprender duas línguas: sueco, que é obrigatório e, para a maioria, inglês.

Numa escola de 500 alunos, visitada pela jornalista, há 90 computadores e os estudantes podem assistir, se quiserem, depois das aulas, a sessões de estudo e preparação dos trabalhos de casa, com monitores. Apesar das felicitações que recebem, os Finlandeses dizem que o seu sistema está longe de ser perfeito.

Por exemplo, os rapazes têm, em leitura, piores resultados do que as raparigas.”

O IEFEP na Formação

Inovação e Desenvolvimento Empresarial



Os processos de inovação são apontados como fundamentais na dinâmica económica, social e cultural das sociedades contemporâneas, sendo a quantidade e a qualidade desses processos um sinal do seu estágio de desenvolvimento. É, também, frequente a utilização do indicador do investimento dos países (do Estado e das empresas) nesses processos, designadamente em actividades de I&D, como sendo um dos principais vectores comparativos dos níveis de desenvolvimento em que se encontram.

No contexto de sociedades em que o conhecimento se tornou mais do que nunca na chave do seu progresso, o papel dos processos de inovação assumiu um maior protagonismo dado que os mesmos são fundamentais para o enriquecimento contínuo dos saberes, capazes de sustentar níveis acrescidos de produtividade, competitividade e de qualidade de vida. As políticas de inovação são, assim, actualmente assumidas como um eixo estratégico do desenvolvimento.

A inovação surge, contudo, muito associada ao investimento em dois domínios que são nucleares para esse efeito, mas que não esgotam a riqueza desses processos: a aposta na I&D e o desenvolvimento da Sociedade da Informação.

A estratégia global definida no âmbito do Conselho Europeu de Lisboa constitui um exemplo deste facto, ao afirmar que um dos eixos centrais dessa estratégia passa por “preparar a transição para uma economia e uma sociedade baseadas no conhecimento, através de melhores políticas no domínio da Sociedade da Informação e da I&D [...]”.

O conceito de inovação subjacente a esta intervenção parte, assim, de uma perspectiva mais ampla dos processos de inovação e que não são necessariamente subsidiários ou dependentes directamente das actividades de I&D ou da aposta no desenvolvimento da Sociedade da Informação. Nesta medida, não deixando de reconhecer a importância estratégica desses dois domínios liderantes dos processos de inovação, é, também, de considerar que

estes os transcendem e dependem, antes de mais, da capacidade dos actores encontrarem soluções, mobilizando para o efeito as competências formais, informais e não formais adquiridas ao longo da vida.

Exemplificando, para uma boa parte do tecido empresarial português, que são micro e pequenas empresas que absorvem mais de metade do emprego estruturado no sector privado, os processos de inovação e desenvolvimento organizacional de que carecem para aumentarem os seus níveis de produtividade e competitividade passarão, sobretudo, pela introdução de técnicas e instrumentos de organização, planeamento e de gestão, que pouco já terão de inovadores na perspectiva da I&D. No entanto, para essas empresas a introdução com sucesso destas técnicas e instrumentos constitui uma forte inovação nas práticas de gestão que as caracterizam.

Contudo, o facto de tradicionalmente se associar os processos de inovação e desenvolvimento organizacional às actividades de I&D leva a que, sistematicamente, se destaque a necessidade em apostar numa “formação avançada de recursos humanos”, remetendo-a, essencialmente, para uma formação especializada de nível superior (nomeadamente, mestrados e doutoramentos) ou para uma formação de quadros intermédios em áreas de ponta para o desenvolvimento das empresas.

Na perspectiva mais ampla de inovação e que depende fortemente do nível de competências da generalidade dos trabalhadores, o papel da formação para os processos de inovação não se limita ao desenvolvimento de competências “avançadas”, mas também à aposta numa elevação mais geral das qualificações da nossa população. Aliás, sem o desenvolvimento dos níveis de competência da generalidade dos activos os efeitos que a formação “avançada” gerará na dinamização dos processos de inovação, que tragam um verdadeiro valor acrescentado às empresas, tenderá a ser limitado e até poderá enfrentar resistências inesperadas na sua capacidade de integração no tecido empresarial.

Na realidade, sem uma estratégia de desenvolvimento das empresas, liderada pela sua estrutura dirigente, os processos de inovação, de recrutamento e de formação de trabalhadores dificilmente atingirão os resultados desejados em matéria de aumento da produtividade e da competitividade dessas empresas. É por essa razão que um eixo essencial no desenvolvimento da relação inovação-formação-desenvolvimento organizacional passa, em grande medida, pela sensibilização e formação dos dirigentes e chefias das empresas.

O IEFP, no desempenho da sua missão como entidade pública com a responsabilidade de executar as medidas de emprego e formação profissional, surge assim como uma das instituições nucleares do sistema de formação profissional. A sua intervenção deve, assim, ser referenciada, tanto na perspectiva mais ampla de inovação, que depende da elevação geral dos níveis de qualificação dos activos, como numa óptica mais restrita, ligada sobretudo a uma formação mais específica, direccionada para a produção de dirigentes e quadros altamente qualificados em áreas-chave do desenvolvimento das organizações, incluindo neste contexto a formação em TIC. A formação e certificação na área das TIC, fundamental para o desenvolvimento sustentado da Sociedade da Informação em Portugal, tem assumido uma dimensão significativa na actividade da DRLVT. A importância atribuída à formação e certificação de competências em TIC tem ficado espelhada no quadro da nossa intervenção, nomeadamente nas acções de formação profissional que têm vindo a ser desenvolvidas na rede de Centros de Formação Profissional.

Neste domínio, os Centros de Formação estão também acreditados para a emissão do Diploma de Competências Básicas em TIC e, com o apoio do POSI, procedeu-se à instalação dos chamados “Espaços Internet”, dotados de computadores com ligação à Internet e dispondo de formadores/animadores para suportar o seu funcionamento. No actual contexto registam-se, ainda, grandes desafios, para os quais as respostas apelam a uma forte capacidade de inovação, no que se refere ao desenvolvimento de novas soluções e ofertas formativas, tendo como base de partida as actualmente existentes, mas promovendo uma maior aproximação às necessidades das empresas e dos trabalhadores. Estes desafios são particularmente exigentes para proporcionarem a efectivação das oportunidades contempladas no Código do Trabalho e na regulamentação posterior em matéria de “formação mínima” certificada para todos os trabalhadores.

●
VICTOR MANUEL SOUSA GIL

Delegado Regional

Delegação Regional de Lisboa e Vale do Tejo do IEFP

○



Dignificar e Valorizar o **Sector Metalúrgico**

•
NUNO ESTEVENS

Jornalista

○

Inovação domina cada vez mais o sector metalúrgico

As novas tecnologias e o e-learning estão a invadir o ADN da indústria metalúrgica e da metalomecânica em Portugal. Embora fragmentado em PME e com baixa escala de produção, o sector envereda pela produção baseada na qualidade e no valor acrescentado. A DIRIGIR conversou com o Eng.º Manuel Grilo, director do Centro de Formação Profissional da Indústria Metalúrgica e Metalomecânica (CENFIM), que traçou as principais linhas da via da inovação para o sector.

Em que estágio se encontra a formação do sector da metalurgia e metalomecânica em Portugal?

Sem termos instrumentos para fazer essa comparação de forma exacta face aos outros sectores, o que poderemos afirmar com segurança é que o CENFIM se encontra num bom plano a nível sectorial. Se quisermos avançar um balanço, eu diria que o CENFIM tem procurado afirmar-se no seu sector em duas frentes estratégicas: por um lado, pela qualidade técnica e actualidade da formação que é dada; por outro, pela divulgação e promoção da formação, como meio de prestigiar e dignificar as profissões da área.

No plano da dignificação da imagem das actividades do sector que iniciativas têm sido desenvolvidas?

Esta componente de marketing é fundamental para a relação do CENFIM no meio em que se insere. Em Fevereiro deste ano, nas comemorações de 20.º aniversário desta instituição, levámos a cabo, através dos núcleos em todo o País, uma acção de divulgação na qual os nossos técnicos, em articulação com os técnicos das associações ANEMM e AIMMAP, animaram um seminário com dois objectivos específicos: apresentação da nova legislação laboral e do novo quadro de obrigações no âmbito da formação; e a divulgação do plano de actividades e formação para 2005. Conseguimos juntar, ao longo de um mês, e nos vários locais, mais de 400 empresas representadas pelo presidente ou, pelo menos, por um elemento próximo. Pela nossa experiência sabemos que é um número muito significativo, demonstrativo do interesse e envolvimento das associações empresariais pelo papel que desempenhamos na área. Tenho a convicção de que a nível nacional estaremos certamente bem posicionados.

E de que forma o CENFIM contribui para a competitividade do sector?

A mais-valia do CENFIM no sector será sempre baseada no desempenho de um papel de *pivot*



de informação, inovação e investigação. Neste momento, além da actividade de formação — que é o nosso *core business* —, o CENFIM realiza acções no domínio da prestação de serviços localizados através do seu Departamento de Desenvolvimento e Inovação, não só no domínio tecnológico mas também nas áreas organizacionais. Procuramos sempre colocar este saber ao serviço dos nossos destinatários, as empresas, numa oferta que extravasa a área da formação. Por exemplo, se somos contactados por uma PME que pretende reformular todo o seu sistema produtivo, nós apoiamos a empresa na definição de um plano com vista à sua evolução, complementando com a formação necessária para os seus activos. Não fazemos consultoria pura, dado que não indicamos um caminho, mas ajudamos a empresa a encontrar várias soluções possíveis. Mas o futuro do CENFIM passará inevitavelmente pelo aliar da formação a uma série de serviços de apoio complementares.

Ainda numa óptica da inovação, de que forma o CENFIM acompanha as mudanças e tendências internacionais no seu sector?

Nós consideramo-nos pioneiros em matéria de introdução de novas tecnologias e intercâmbios comunitários. Desde praticamente o seu início que o CENFIM tem integrado todos os programas de apoio ligados ao sector da metalurgia e metalomecânica que a UE tem disponibilizado. A nossa primeira parceria remonta a 1988, realizada com um centro de desenvolvimento do sector, na Dinamarca. Temos hoje uma extensa rede de parceiros europeus, que

nos possibilita aproveitar a melhor base de informação em I&D nesta área e transmitir esse *know-how* às empresas portuguesas. Os apoios comunitários nesta área são cruciais, permitindo-nos levar a cabo acções que escapariam normalmente à nossa capacidade orçamental. Neste aspecto, promovemos frequentemente intercâmbios de jovens. Para se ter uma ideia do impacto desta vertente de acção, o Programa Leonardo da Vinci permitiu-nos, nos últimos dois anos, enviar 200 jovens técnicos portugueses para estágios de um mês em inúmeras empresas europeias. Levamos também a cabo intercâmbios de formadores, para vários destinos dentro da UE. A nossa rede envolve empresas, associações e outros centros de formação europeus, criando um fluxo de informação vital para quem se encontra na periferia.

Passemos à questão da formação propriamente dita.

Quais são as metodologias mais eficazes?

O CENFIM desenvolveu um sistema de aprendizagem próprio, tendo inclusive introduzido e proposto algumas alterações à portaria que o define. Consideramos também essencial, tanto no domínio da qualificação como no da aprendizagem, o envolvimento das empresas nas acções de formação e no seu acompanhamento posterior.

Uma das metodologias mais eficazes é a da formação em alternância, praticada entre o centro de formação e a empresa. É um método que tem provado dar bons resultados e com o qual estamos satisfeitos, assim como as empresas. A definição do plano de períodos de alternância varia consoante a realidade de cada região.

Ao longo dos últimos dois anos também temos apostado na formação modular. Numa primeira fase foi aplicada à aprendizagem inicial dos jovens, mas pretendemos estendê-la aos cursos de activos. Um



exemplo: há seis anos realizávamos acções de formação para activos com 240 horas de duração. Partindo do princípio que toda a formação para este segmento é feita em horário pós-laboral, com o máximo de três horas por dia e 15 horas por semana, ou seja, para um curso de 240 horas teria de estar em formação seis meses. Verificámos que este modelo era algo difícil e duro, tanto para o formando como para os formadores. Optámos por isso por modularizar toda a nossa formação, reduzindo progressivamente a duração das acções até chegarmos ao módulo simples, com uma duração média de 15 horas, onde podemos juntar os módulos que entendermos consoante o objectivo e, inclusivamente, propor percursos formativos para um plano de carreira.

O sistema modular é benéfico para tornar a formação mais flexível?

É um bom sistema para todas as partes porque é flexível em termos de gestão. Este sistema permite-nos um agendamento flexível das acções, onde o próprio formando define os módulos que lhe interessam e quando os pretende frequentar, para atingir um determinado objectivo, evitando estar a aprender matérias que já sabe. Na formação modular, o CENFIM apoia o activo a identificar as suas dificuldades, as áreas onde necessita de aperfeiçoamento, seleccionando o percurso ao longo de tempo que quer fazer. A maior dificuldade no desenvolvimento deste sistema prende-se com o facto de a maior parte dos cursos ser co-financiada pelo Fundo Social Europeu (FSE), cujas regras são demasiado rígidas. Até agora a duração mínima das acções elegíveis é de 30 horas, impedindo as formações apenas de um módulo de estarem ao abrigo dos programas de apoio; por outro lado, para o formando aceder a uma bolsa de formação as

“As empresas têm evoluído no sentido da utilização de tecnologias avançadas de produção e na especialização na chamada mecânica de precisão, com maior valor acrescentado.”

acções de qualificação têm de cumprir de 250 horas. São condições que temos de negociar com o próprio programa, as quais constituem um entrave para uma maior profusão da formação modular, uma metodologia essencial no futuro do CENFIM.

E de que forma as novas tecnologias se cruzam com as metodologias formativas?

Antes de responder a essa pergunta quero frisar que fomos responsáveis pela introdução rápida das tecnologias avançadas de produção num sector que, relembremos, se transformou muito. Há vinte anos havia grandes empresas no sector da metalomecânica, algumas de nível internacional como a LISNAVE, a SOREFAME, a MAGUE, a COMETNA, a SEPSA... com mais de 3000 trabalhadores, com bons produtos, que vendiam no mercado nacional e no internacional. Se é certo que todas estas empresas acabaram por desaparecer, o sector conseguiu manter mais ou menos o mesmo nível de empregabilidade, tendo surgido milhares de novas unidades derivadas do desmembramento das grandes empresas. Isto provocou uma profunda reconversão do sector da metalomecânica. De um modelo concentrado e virado para uma produção de grande gabarito e de grandes construções, passou para um mosaico de PME de produtos específicos ou trabalhando no domínio da subcontratação. Felizmente estas têm evoluído no sentido da utilização de tecnologias avançadas de

produção e na especialização da chamada mecânica fina, de precisão, com maior valor acrescentado.

Qual é o actual panorama no sistema empresarial do sector?

Hoje temos, dentro do nosso sector, alguns subsectores altamente especializados, como é o caso das empresas de componentes automóveis, os quais abastecem uma indústria com uma componente fortemente metalomecânica, de grandes produções de peças, nos mercados nacional e internacional. Assistimos inclusivamente à deslocalização para o nosso País de várias dezenas de empresas, de pequena e média dimensão, tanto europeias como norte-americanas.

O mesmo processo ocorre na indústria aeronáutica, com um grupo importante de empresas a operar, em subcontratação, por exemplo, com as OGMA, ou viradas para o exterior. O caso dos moldes é outro exemplo paradigmático de especialização e exportação, onde 95 por cento do total da produção é vendido para o exterior, num sector que reúne cerca de 300 empresas, na sua maioria PME.

As PME são, aliás, a força motriz do sector: pelos últimos dados do INE, estimam-se em cerca de 19 000 empresas, que dão emprego a 180 000 trabalhadores. Muitas delas, é certo, continuam a trabalhar nos domínios tradicionais — serralharia, portas e portões, por exemplo —, mas a evolução tende

CENFIM — Formação em Movimento

O CENFIM foi criado em 1985, por acordo protocolar entre o IEFP e as duas associações representativas do sector metalúrgico e metalomecânico, Associação dos Industriais Metalúrgicos, Metalomecânicos e Afins de Portugal (AIMMAP) e a Associação Nacional das Empresas Metalúrgicas e Electromecânicas (ANEMM). Ambas as associações são de carácter nacional e representativas das empresas do sector. O Centro foi criado para ministrar formação aos recursos humanos nesta área e procura fazer face à carência de mão-de-obra qualificada das empresas.

O público-alvo é constituído por dois grandes grupos: os jovens que procuram obter uma qualificação inicial que lhes permita ingressarem nas saídas profissionais da área da metalurgia e metalomecânica e os activos já inse-

ridos no sector, aos quais é conferida uma certificação dos conhecimentos adquiridos. O CENFIM foi idealizado como um centro de formação de carácter nacional e hoje é constituído por dez núcleos de formação, localizados nas regiões onde existe uma forte presença do sector metalúrgico. Além de cada um destes pólos, o CENFIM realiza acções de formação em vários pontos do País, utilizando, quando necessário, instalações dos outros centros de formação, escolas ou empresas locais.

Em vinte anos de actividade, já foram formados pelo CENFIM mais de 15 000 jovens. Destes números, com base no acompanhamento pós-formação realizado pelo Centro, pelo menos 8000 formandos continuam a trabalhar no sector. **“Se verificarmos que o sector metalúrgico-metalomecânico ocupa, de acordo com os dados actuais do INE, cerca de 180 000 profissionais, 8000 injectados pelo Centro não é muito, daí as lacunas que se continuam a verificar, reflectindo-se tanto no fraco aparecimento de novas empresas ou na dificuldade de substituição de reformados”**, refere Manuel Grilo.

para o sector de precisão, onde é utilizada tecnologia de ponta. As tecnologias de informação vieram interferir tanto nos métodos de produção como na própria orgânica e comunicação destas empresas. As máquinas são hoje programadas por computador, com *software* avançado. Até mesmo na preparação e no projecto de cada produto já se utilizam estas novas ferramentas produtivas.

E na formação, as novas tecnologias também estão presentes?

Sobre o papel das novas tecnologias e da informática como suporte de formação, estamos a investir crescentemente, há já alguns anos, em experiências no domínio do *e-learning* e na formação a distância, através de apoios comunitários. Promovemos também a transferência de *know-how* sobre projectos europeus em curso no sector metalúrgico e metalomecânico, nas áreas de desenvolvimento de produtos e de plataformas de *e-learning*. O CENFIM já tem um curso de formação para formadores homologado pelo IEF, o qual já foi testado internamente e com algumas empresas. Pensamos que 2005 será o ano de lançamento, para o mercado do sector, de um curso de formação a distância de *e-learning*. Apesar de todas as objecções que se colocam na formação para o sector, onde em muitas áreas se exige formação presencial, será um momento-chave para o novo sistema de formação. Obviamente que em valências mais técnicas — por exemplo, o manuseamento de máquinas e equipamentos — a formação continuará presencial. Mas muita da formação que ocorre actualmente em sala pode ser substituída por estas novas ferramentas. É nestes módulos que estamos a investir. É o caso do **CNC**, um sistema informático ligado à programação de máquinas industriais, ou o **CAD**, sistema de desenho industrial por computador, para os quais já temos preparados módulos para cursos de

“É necessário alterar o paradigma de se olhar para a empresa do lado como um inimigo em vez de um parceiro.”

formação a distância. Há inúmeros produtos, no seio da formação existente, que podem facilmente ser adaptados.

Mas num sector marcado pela grande fragmentação empresarial e, frequentemente, de produção de pequena escala existe receptividade à formação?

As empresas viradas para a mecânica de precisão e a especialização não têm outra saída senão apostar a sério na formação, seja na actualização dos efectivos de que dispõem, como na adopção de jovens recém-formados. Nas restantes empresas, de produção mais convencional, há menos apetência para a formação e é mais difícil sentirem essa necessidade. Vejamos qual o comportamento deste sector convencional agora que as alterações no Código de Trabalho obrigam a que as empresas garantam a formação dos seus trabalhadores com pelo menos 20 horas por ano, se há uma mudança de mentalidades ou não.

Que medidas deverão ser implementadas para que aumente o investimento em formação contínua?

A que nível deve ocorrer esta regulamentação?

Penso que se tem falado tanto em formação contínua nos últimos tempos, que apenas pela sensibilização e pedagogia já lá não vamos. Por outro lado, a forma como a nova legislação laboral regulamenta a matéria instiga as empresas ao incumprimento das suas obrigações em matéria de formação e ao desrespeito pela lei. Na minha opinião, a única via possível é, ao contrário da

penalização do infractor, o incentivo ao cumpridor. Bastava uma medida simples: os custos com formação passarem a ser tratados fiscalmente como um investimento também social, tal como é referido mas nunca assumido por todos os responsáveis. Julgo que no programa deste Governo há algo sobre esta mudança. Já se provou também que os subsídios não constituem solução, pois tendem a ser vistos como um abono.

Qual o acompanhamento pós-formação que o CENFIM desenvolve com os formandos? Qual o *feedback* recebido depois da sua integração no mercado de trabalho?

Neste âmbito, foi sempre nossa preocupação acompanhar os formandos, não só ao longo da sua formação mas também na orientação de carreira. Praticamente todos os cursos têm uma componente

Saídas Profissionais e Empregabilidade

“Há emprego garantido no sector”

Numa era em que o desemprego lavra pelo País, existem nichos de empregabilidade por explorar na economia portuguesa. Segundo Manuel Grilo, o sector da metalurgia e da metalomecânica é um deles. O desafio é mudar a imagem social das profissões deste segmento de actividade, as quais são subvalorizadas pela maioria dos portugueses.

O director do CENFIM sublinha-nos que existem profissões de grande saída no panorama actual do sector. Algumas são convencionais, não exigindo grandes conhecimentos académicos, como a do soldador. Há uma enorme carência destes profissionais, os quais desempenham uma função transversal, necessária a todas as empresas, e onde se verifica uma grande dificuldade de recrutamento, talvez por não ser tradicionalmente uma função prestigiada e as pessoas terem outras ambições.

Há um segundo segmento que reúne também muita procura, o da área electromecânica. Os técnicos nesta área são também vitais para as empresas pois contemplam toda a automação industrial, desde a pneumática, a hi-

dráulica e a electro-hidráulica, domínios de intervenção muito recentes e marcados pela inovação tecnológica. É uma das áreas de formação no CENFIM em franca expansão.

Outra profissão central no sector é a do operador de máquinas, na qual o CENFIM tem já uma experiência consolidada em termos de formação, procurando atribuir um currículo de formação prestigiado, até porque são exigidas qualificações de base e uma formação escolar diferenciada. Nesta categoria a maioria dos cursos que o CENFIM ministra são de nível III — o formando deverá ter o 9.º ano concluído — representando o curso a conclusão do secundário (12.º ano) numa óptica técnico-profissional e a integração directa no mercado de trabalho.

Num sector com uma dispersão muito grande de profissões, muitas delas já em desuso, o CENFIM tem realizado um trabalho conjunto com associações empresariais e sindicatos no sentido de definir tipos e saídas profissionais. Por exemplo, profissões como torneiros, fresadores e rectificadores, que já não têm razão de existir à luz dos actuais perfis de formação e da realidade das empresas, estão a ser integradas na mesma função — o operador de máquinas de ferramentas. Segundo Manuel Grilo, mesmo havendo numa unidade diversos tipos de máquinas, desde as convencionais às programadas, considera-se que o operador de máquinas de ferramentas deve estar preparado para todos os tipos.

curricular de formação prática no posto de trabalho — é este estágio que no nosso sistema de aprendizagem confere qualificação inicial e potencia a integração do jovem na empresa. A acção de formação é orientada numa perspectiva de continuidade, tendo em vista um desenvolvimento dos planos curriculares já como se fosse um empregado. Este acompanhamento pós-formação é aplicado pelos nossos técnicos em duas

frentes: através de visitas presenciais ao posto de trabalho, que visam acompanhar e promover as valências do formando, e por inquéritos, que denominamos “Avaliação Pós-venda”. Esta é uma ferramenta-chave que nos permite efectuar uma análise do cumprimento de objectivos propostos e da nossa situação perante os destinatários da formação dada. Inquirimos não só os jovens como as próprias chefias

A valorização social do trabalhador: uma prioridade

O CENFIM tem investido muito na dignificação e valorização das profissões do sector, promovendo uma nova imagem nos centros de formação, nas visitas às empresas do ramo e, sobretudo, ao nível das escolas, junto dos jovens. Com este fim, foram organizadas no ano passado duas acções de divulgação de grande impacto, no Porto e em Santarém, reunindo 2400 alunos do secundário. Houve o cuidado de levar jovens de várias escolas a estas exposições para lhes proporcionar uma apresentação do sector da metalomecânica. **“As pessoas tradicionalmente associam a esta actividade a imagem do ‘homem de fato-macaco com um desperdício de óleo no bolso’, quando os profissionais de hoje trabalham vulgarmente de batina branca ou mesmo de fato e gravata. Este trabalho pedagógico e de mudança de mentalidades tem de ser dirigido não apenas aos mais novos, mas também às suas famílias”**, refere Manuel Grilo.

Curiosamente, e ao contrário da tradição no sector, é nas maiores áreas urbanas (Lisboa e Porto) que se sente maior dificuldade em cativar jovens para a formação em metalomecânica. Pelo que nos indica o director do CENFIM, este tipo de mensagem passa muito mais facilmente nas regiões periféricas ou na província. Uma tendência que não deixa de ser natural uma vez que em Lisboa, por exemplo, a oferta formativa e de trabalho é muito maior e com outro hori-

zonte de opções. **“Não é preciso ir muito longe para afe- rir esta realidade: a título de exemplo, em Torres Vedras, a 60 quilómetros de Lisboa, todos sabem o que é o CENFIM, e se abrimos um curso na zona de 15 vagas facilmente temos 200 candidatos. Falamos aqui de um contexto onde as pessoas, jovens e pais, já interiorizaram as mais-valias dos nossos cursos, que dão formação escolar, que apresentam uma saída profissional de futuro e representam uma aprendizagem certificada e de qualidade”**, diz-nos Manuel Grilo. São, por isso, na maioria das vezes os próprios pais que orientam os filhos para a via de ensino técnico-profissional.

O director do CENFIM conclui que a oferta de emprego é actualmente favorável aos jovens formandos. O Centro recebe semanalmente muitos pedidos de pessoal, tanto das empresas do sector como das agências de recrutamento, muitas vezes depois de terem colocado anúncios na imprensa e não aparecer qualquer candidato. Ou seja, deparamo-nos com um ambiente de carência de profissionais qualificados, pelo que a atitude das empresas é de grande abertura e acolhimento aos novos colaboradores. **“Mais do que a experiência acumulada, valoriza-se actualmente uma boa qualificação de base, onde o jovem já traga um sólido conhecimento genérico sobre a função, cabendo à empresa completar e especificar esse conhecimento à sua realidade”**, remata o director do CENFIM.

“Pensamos que 2005 será o ano de lançamento, para o mercado do sector, de um curso de formação a distância de e-learning.”

sobre a situação do jovem e o resultado da formação na perspectiva da empresa. Estes dados são depois tratados estatisticamente, sendo publicados em relatórios trimestrais. No domínio da formação contínua, outra área em que o CENFIM trabalha desde o seu início, ainda não temos indicadores suficientes. O CENFIM procura abarcar todas as áreas e profissões dentro do sector, desde formação técnica para operários como formação de gestão para quadros empresariais. Nos vinte anos do Centro já passaram por ele mais de 100 000 formandos, dos quais cerca de 85 000 profissionais activos, o que corresponde a cerca de metade dos profissionais do sector, sendo que muitos cumpriram mais do que uma acção de formação. É um valor com algum significado.

De que forma este sistema de avaliação influencia a actividade do Centro?

Depende muito destes resultados. Tendo em vista a metodologia de inquéritos atrás descrita, estamos em fase de estudo para implementação, ainda este ano, de um novo sistema de avaliação do retorno de investimento (ROI) da formação. Primeiro será avaliado internamente, mas pretendemos depois transpô-lo para as empresas com as quais trabalhamos. É evidente que isto vem em consequência de um trabalho de levantamento de necessidades de formação essencial para a nossa realidade financeira e orçamental. Por tudo isto, produzimos, de dois em dois anos, um relatório de necessidades de formação

para o sector a nível nacional. Este relatório serve de base à condução curricular dos cursos ministrados e à elaboração do Plano Anual de Formação.

Concluindo, que futuro tem o sector da metalomecânica e metalurgia em Portugal?

Apesar de estarmos a falar de um sector que vive um pouco à revelia da Comunicação Social e dos apoios políticos, há futuro. Só que é uma área económica pouco reivindicativa, o que não tem ajudado em termos de lóbi; verificamos também que não é dos sectores mais mediáticos, pelo menos tendo em conta o significativo número de empresas e empregados neste sector. Basta ver que não há um único programa específico de incentivos para o sector metalúrgico e metalomecânico. Há, na minha óptica, três grandes bloqueios à competitividade no sector. O primeiro é a pequena dimensão das empresas, sem capacidade para competirem em mercados externos. Vejamos o exemplo do *design* de produção, cada vez mais decisivo como factor gerador de valor acrescentado ao produto final em qualquer sector. A empresa-tipo portuguesa não tem capacidade para investir seriamente nesta área. Só havendo um esforço associativo nesse sentido, agrupando o capital de várias empresas, é que podemos evoluir neste campo. Mas para isto é necessário alterar o paradigma de se olhar para a empresa do lado como um inimigo em vez de um parceiro. Como segundo bloqueio podemos apontar a má rede de infra-estruturas existentes no País, afectando directamente as instalações das próprias empresas. Aqui, mais uma vez, há responsabilidade efectiva do Estado, que tem adoptado uma deficiente política de parques industriais. Por último, temos a baixa qualificação da mão-de-obra nacional. Contudo, as empresas portuguesas têm feito um esforço nítido de adaptação às novas realidades, e isso tem mantido o sector a funcionar e a evoluir de uma forma independente.

Iniciativa Inovação 2010

Banco Europeu de Investimento

Apoia Inovação na Europa

●
NUNO DE OLIVEIRA PINTO

*Professor Universitário, Consultor e Auditor Externo
da Comissão Europeia (IP/UNIVAB/DG Relações Externas)*

○

Com a “Iniciativa Inovação 2000” o Banco Europeu de Investimento (www.bei.org) proporcionou um importante apoio à estratégia definida no Conselho Europeu de Lisboa: “Fazer da União Europeia a economia baseada no conhecimento mais competitiva e dinâmica, capaz de um crescimento económico sustentável, com mais e melhores empregos e mais coesão social.”

Em 2003, esta iniciativa do Banco Europeu de Investimento foi renovada, passando então a designar-se “Iniciativa Inovação 2010”, confirmando assim a prioridade absoluta que a instituição atribuiu ao financiamento da inovação até 2010. Desde o seu lançamento foram concedidos, no âmbito desta iniciativa, mais de 17 mil milhões de euros para apoiar projectos de investimento, dos quais 6200 milhões só no ano de 2003. A “Iniciativa Inovação 2010” articula-se em torno de cinco vertentes económicas e traduz-se em empréstimos a médio e longo prazo concedidos pelo Banco Europeu de Investimento (eventualmente sob a forma de

empréstimos com partilha de riscos ou de empréstimos estruturados) e tomadas de participação do Fundo Europeu de Investimento (www.eif.org) em fundos de investimento para disponibilização de capitais próprios sob a forma de capital de risco a pequenas e médias empresas.

Em 2003, o Banco Europeu de Investimento canalizou mais de 2 mil milhões de euros para o financiamento de 18 projectos na área da investigação e desenvolvimento (I&D). A maioria destes projectos era de iniciativa privada, nos domínios da Nanotecnologia, Óptica, Biotecnologia e Telecomunicações. Com estes empréstimos, o total dos financiamentos do Banco, desde 2000 e em termos de I&D, elevou-se a 6 mil milhões de euros.

Por outro lado, o Fundo Europeu de Investimento continua a privilegiar o financiamento de fundos situados a jusante da I&D, sobretudo os relacionados com transferências de tecnologia e com investimentos que favorecem a valorização e a exploração dos resultados da investigação realizada nas universidades.

Vias para a Excelência Empresarial

O caso da empresa

EMPACO, Lda.

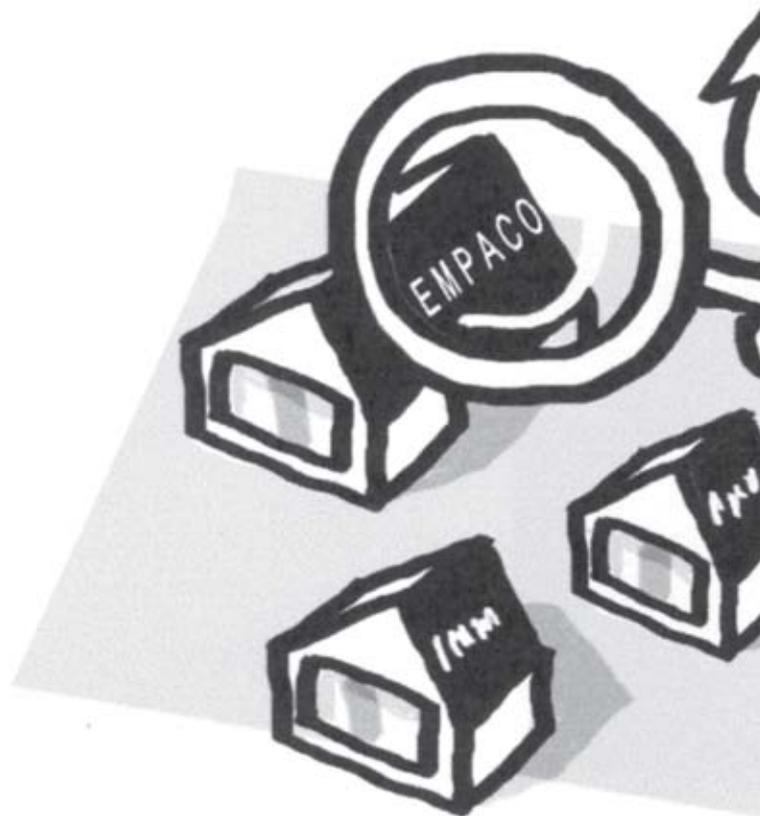
Empresa premiada como uma das dez melhores práticas empresariais de 2003, no âmbito do Programa REDE, gerido pelo IEFP

Tendo em vista o fortalecimento do tecido empresarial português, no que respeita às Micro e Pequenas Empresas (MPE), o IEFP promove, anualmente, no âmbito do Programa REDE, a identificação e a atribuição de prémios às dez empresas que apresentaram as melhores práticas organizacionais. Pretende-se, com esta acção, analisar e divulgar as medidas de gestão da empresa e os factores internos e externos que permitiram atingir os objectivos de aumentar a empregabilidade, melhorar as qualificações e conhecimentos dos quadros empresariais, potenciar os conhecimentos e competências dos empresários, promover a consolidação ou aquisição de actividades e negócios por parte da empresa.

O objectivo final é, naturalmente, a identificação de metodologias de intervenção que permitam tornar mais competitivo o tecido empresarial português.

●
ALBINO LOPES, FLORINDA MATOS
*Doutorado em Psicologia, Professor no ISCTE;
Mestre em Ciências Empresariais, Investigadora*

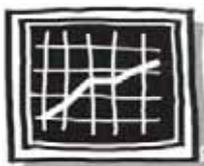
○



Para a selecção das melhores práticas, de entre as empresas que tiveram apoio do Programa REDE, são recolhidas informações padronizadas tendentes a avaliar os seguintes parâmetros:

A — Ganhos do empresário com a participação no Programa REDE

- O que ganhou com o consultor/formador.
- Importância do Plano de Acções.
- Importância do Diagnóstico Estratégico.
- O que ganhou como gestor profissional.
- Importância do Ciclo de Formação de Empresários.
- Importância do Jovem Licenciado/Diplomado para a empresa.
- Importância dos Encontros Temáticos.
- Cumprimento de Expectativas do Empresário.



B — Consequências para a empresa com a participação no Programa REDE

- Percentagem de activos em formação.
- Variação percentual do volume de emprego.
- Quadros com formação superior contratados no período de apoio do Programa.
- Novas competências, actividades ou negócios adquiridos com o programa.
- Actividades ou competências em que a empresa ficou mais forte.
- Relações de cooperação e comerciais com outras empresas.
- Aumento do volume de negócios.



De acordo com estes parâmetros, é atribuída uma classificação que varia entre os 0 e os 176 valores. Das 172 empresas que integraram o Programa REDE, no ano de 2003, foram seleccionadas as 10 MPE com melhor classificação, ou seja, aquelas que mais se aproximaram das práticas ideais definidas pelo Programa.

Nesta edição da *DIRIGIR*, e nas próximas, vamos fazer uma apresentação dessas empresas, dando a conhecer aos leitores os factores que tornam os seus casos relevantes, por serem a prova de que as nossas MPE podem ser competitivas e atingir a excelência.

A empresa que obteve a classificação mais elevada (150 valores), entre as melhores, é a **EMPACO, Passamanarias Unipessoal, Lda.**

Situada em Rio Tinto, no distrito do Porto, esta empresa, fundada há mais de uma década, tem como actividade de negócio a produção e comercialização de elásticos, fitas, cordões e acessórios para a indústria do vestuário, calçado, artes gráficas e indústria têxtil.

A EMPACO, Lda. é uma pequena empresa, com uma estrutura leve e flexível, sustentada por um conjunto de actividades de base muito bem segmentadas e de custos reduzidos, sendo, por isso, uma empresa





competitiva ao nível dos preços. Simultaneamente, é uma empresa preocupada com a qualidade, a inovação, a produtividade e os recursos humanos, sendo estes factores determinantes no seu sucesso. Esta empresa foi classificada no grupo de empresas que apresentavam as melhores práticas, dado que, dos oito parâmetros que compõem o critério de excelência denominado “*Ganhos do empresário com a participação no Programa REDE*” obteve a pontuação máxima da escala para a totalidade dos parâmetros avaliados. No que concerne ao critério “*Consequências para a empresa com a participação no Programa REDE*” a empresa em análise usufruiu, de facto, da sua participação no Programa REDE, conseguindo que 87,5 por cento dos seus activos beneficiassem de acções de formação e apresentando, ainda, no período de participação do Programa, uma “*variação do volume de emprego*” correspondente a um aumento do número de quadros em 25 por cento. Já no que respeita à “*contratação de quadros com formação*

superior” verifica-se que a referida empresa conseguiu aproveitar os benefícios do Programa para este fim, contratando um jovem quadro com formação superior.

Relativamente ao parâmetro “*novas competências ou negócios adquiridos no Programa*” a empresa EMPACO, Lda. refere três novas competências ou negócios resultantes da participação no Programa REDE: “mercado automóvel”, “pastas escolares” e “calçado”.

No que concerne às “*actividades ou competências em que a empresa ficou mais forte*” são de realçar três aspectos em que se verificaram melhorias: “maior controlo e

melhores conhecimentos sobre gestão na área financeira”, “maior controlo da qualidade do produto e apresentação da embalagem” e “conhecimento dos clientes e suas necessidades”.

As relações de cooperação e comerciais com outras empresas também foram criadas.

No global, com a participação no Programa REDE, a EMPACO, Lda. teve um aumento do volume de negócios de 30 por cento.

A análise efectuada à empresa EMPACO, Lda. permite-nos concluir que programas como o REDE, que incentivem o desenvolvimento empresarial, podem trazer um contributo muito importante para as MPE, que constituem a maioria do tecido empresarial português.

As fragilidades deste tecido empresarial são bem conhecidas, sendo, porventura, a mais pertinente a baixa qualificação e formação dos recursos humanos, a todos os níveis da organização, desde os empresários aos trabalhadores. Por este motivo, quando as empresas como a EMPACO, Lda. apostam na formação devidamente orientada e na contratação de quadros qualificados, adquirem novas capacidades

que lhes permitem melhorar outras vertentes empresariais, como a melhoria dos planos estratégicos, a aquisição de novas competências e o estabelecimento de novas relações comerciais, que se podem traduzir em ganhos de produtividade e competitividade significativos.

As pesquisas realizadas junto das MPE permitem-nos concluir que são acções a este nível que melhoram o espírito de trabalho em rede e a abertura às oportunidades oferecidas pela introdução de Novas Tecnologias de Informação e Comunicação (NTIC). São estes dois factores e a aposta nos recursos humanos e no desenvolvimento organizacional que permitem inovar e melhorar a competitividade. São empresas do tipo da EMPACO, Lda. que conseguem fugir ao ciclo vicioso da competição pelos baixos preços, o qual criou, em boa parte, a crise da indústria tradicional portuguesa.

A todos os empresários deixamos, por isso, a recomendação de encararem a **formação pela via da consultoria especializada** (devidamente adequada às



necessidades específicas de cada empresa), a qualificação e a contratação de quadros com novas competências, um investimento que permite sustentar e rentabilizar as empresas, deixando de lado a visão mais comum de analisarem esses factores como meros custos.

Desafio aos leitores

dirigir@iefp.pt

Aos nossos leitores lançamos o desafio de nos enviarem um comentário ao caso apresentado ou o relato de alguma situação que conheçam e em que os aspectos referidos sejam ressaltados (max. 3 páginas). Cremos que, com o contributo de todos, será possível fomentar o crescimento de um tecido empresarial apostado em ganhar a batalha da competitividade.

Dirija-o à redacção da Revista *DIRIGIR*

Rua de Xabregas, n.º 52

1949-003 LISBOA

ou via e-mail: dirigir@iefp.pt

Depois de analisados, serão seleccionados, para divulgação nos próximos números da *DIRIGIR*, os textos cujos conteúdos considerarmos mais pertinentes.

Revista Dirigir
R. de Xabregas, 52
1949-003 LISBOA

Protocolo de Quioto: Um Desafio à Inovação

•
CARLOS BARBOSA DE OLIVEIRA

Jornalista

○



Com a entrada em vigor do Protocolo de Quioto nasce um modelo de desenvolvimento verde, no qual as empresas que forem capazes de o adoptar, fazendo uso de tecnologias mais limpas, serão as grandes vencedoras. Estamos perante um enorme desafio à modernização de algumas práticas no tecido empresarial português.



Após sete anos de sucessivos impasses entrou finalmente em vigor, no passado dia 16 de Fevereiro, o Protocolo de Quioto. Depois de os Estados Unidos (a potência responsável pela maior fatia de emissão para a atmosfera de Gases com Efeito de Estufa [GEE]) se terem recusado a ratificar o acordo alcançado no Japão em Dezembro de 1997, acabou por ser a adesão da Rússia a viabilizar a entrada em vigor do Protocolo, o que não deixa de ser bizarro se tivermos em consideração as palavras de Vladimir Putin há cerca de dois anos. Ironizando, afirmou para quem o quis ouvir que o aquecimento global até poderia ser benéfico para os Russos porque assim “gastariam menos dinheiro na compra de agasalhos”. Putin terá repensado as suas palavras (ou, segundo alguns afirmam, assegurado algumas contrapartidas para o seu país) e a verdade é que foi a Rússia a viabilizar a entrada em vigor do Protocolo de Quioto, cujo cumprimento se tornou agora obrigatório para todos os países que o ratificaram. Embora o entusiasmo não seja exuberante, um pouco por todo o Mundo diversas iniciativas assinalaram a entrada em vigor deste acordo internacional, que obriga à redução de emissões de GEE com vista a impedir o aumento da temperatura média global. Em Portugal, porém, a data passou quase despercebida. Seja porque o ex-Ministro do Ambiente Amílcar Theias afirmou um dia que “não é a participação de Portugal [no Protocolo de Quioto] que vai alterar o clima do Planeta e Quioto vive bem sem Portugal”, seja porque as previsões apontam para que Portugal seja o país da UE pior colocado para cumprir os compromissos assumidos, tendo já ultrapassado a meta nacional acordada para 2008-2012, a verdade é que a população portuguesa parece ter

passado ao lado daquela data. No entanto, seria bom que os Portugueses, sejam empresários ou apenas “consumidores por conta de outrem”, tivessem uma noção clara acerca das implicações da entrada em vigor deste tão emblemático, quanto controverso (para alguns...), acordo internacional. Estamos apenas perante um pequeno, mas significativo, primeiro passo no conjunto de medidas necessárias para evitar o aquecimento global e todas as suas consequências catastróficas para a Humanidade. A partir de agora, as empresas terão que se adaptar a novas regras, estando “obrigadas” a alterar os comportamentos de modo a tornar possível o cumprimento das metas traçadas em Quioto. Mas se às empresas cabe a grande quota parte de responsabilidades neste processo, aos cidadãos também se exige um novo comportamento nas suas opções de compra, rejeitando liminarmente as empresas que não cumpram integralmente as regras do jogo.

Em Busca da Eco Eficiência

Um dos “pontos-chave” para se conseguir reduzir as emissões de GEE reside na utilização racional de energia e numa política de mitigação dessas emissões. Portugal consome, em média, mais 42 por cento de energia do que os países da União Europeia para produzir a mesma quantidade de riqueza. Este dado reflecte, de modo inequívoco, que no nosso País o problema das alternativas energéticas tem sido encarado com alguma



ligeireza e displicência, não tendo sido ainda assimilada a noção de que é necessário procurar energias alternativas menos lesivas para o ambiente e tomar medidas conducentes a uma maior racionalização dos consumos.

Já em 2001, o Governo lançava um programa de eficiência energética, conhecido por E4, destinado a diversificar o acesso a

fontes de energia e a promover a redução da factura energética externa. A meta mais ambiciosa do E4 estabelecia que, até 2010, a utilização de energias renováveis correspondesse a 39 por cento do consumo energético global. Essa meta afigura-se hoje praticamente inatingível já que, para respeitar esse compromisso, Portugal teria que instalar, até àquele ano, 38000 MW, mas em 2004 apenas haviam sido instalados 350! Ou seja, para atingir as metas então preconizadas seria necessário que, nos próximos cinco anos, fosse possível aumentar sete vezes a actual capacidade instalada no País em parques eólicos. Em Agosto de 2004 foi criado um grupo de trabalho interministerial ao qual foi cometida a tarefa de apresentar um conjunto de medidas a adoptar para promover o consumo de energias alternativas. Porém, só quando em Janeiro deste ano foi apresentado o “Pacote Legislativo — Alterações Climáticas” é que se fixaram regras estratégicas para áreas tão importantes como a da construção (a habitação e serviços são áreas responsáveis pelo maior aumento percentual dos GEE) ou os transportes.

Impacto na construção civil

Em relação ao sector da construção foi aprovado um “regime de eficiência energética e qualidade do ar interior dos edifícios” que obriga à instalação de painéis solares, para aquecimento, em todos os novos edifícios. Saliente-se a bondade do diploma que, a ser levado à prática, exigirá uma nova atitude por parte das empresas de construção civil, dos arquitectos e dos autarcas.



Porém, a ressalva que limita esta obrigatoriedade à “viabilidade técnica” da sua instalação deixa no ar algumas dúvidas quanto à efectiva aplicação desta medida.

Diferente é a situação quanto ao certificado energético. Obrigatório a partir de 2006 para todos os edifícios novos e para os já existentes, quando forem alugados ou vendidos, permitirá aos consumidores conhecerem o consumo de energia dos edifícios que pretendem comprar ou arrendar.

Espera-se que a criação do Certificado Energético permita reduzir substancialmente a electricidade consumida no interior dos edifícios, sejam eles de habitação, comércio ou escritórios. Trata-se de uma medida importante se tivermos em consideração que 58 por cento da energia consumida em Portugal é gasta dentro destes edifícios.

Ainda antes de estas medidas serem anunciadas, algumas empresas introduziram, como medida de eficácia de gestão, a redução do consumo de energia, quer através de recurso a energias alternativas, quer pela instalação de **Sistemas de Gestão Técnica Centralizada**, cujo objectivo é gerir de forma automática e optimizada o consumo de energia eléctrica dentro das instalações. O sistema permite que, ao longo do dia, haja uma poupança de energia em função da presença ou ausência dos funcionários nos diversos locais da empresa.



Fabricantes de equipamentos eléctricos

Também em relação a equipamentos de ar condicionado, equipamento informático ou centrais de comutação de telecomunicações — fontes de elevado consumo de energia — é crescente o número de empresas que se preocupam com a eficiência energética dos produtos que adquirem. Saliente-se, a propósito, que o Plano Nacional para as Alterações Climáticas (PNAC) prevê as obrigações do Estado neste âmbito, ao atribuir à Comissão para as Alterações Climáticas a incumbência de propor, até ao final do primeiro semestre de 2005, uma medida inovadora: **as Compras Públicas Ecológicas**. O objectivo é incluir sistematicamente nas consultas e compras públicas do Estado critérios adicionais de **bom desempenho ambiental** dos produtos e serviços adquiridos “dinamizando também, por esta via, cadeias de abastecimento, venda e manutenção de produtos e o fornecimento de serviços a pessoas públicas e privadas, cuja utilização minimize a emissão de GEE”. Esta medida vem ao encontro do programa europeu Energy Star e da directiva que pretende avaliar o impacto ambiental dos equipamentos eléctricos ou electrónicos. A directiva — que se enquadra dentro das medidas conducentes ao cumprimento do Protocolo de Quioto — obriga os fabricantes destes equipamentos a fornecerem informações aos consumidores e utilizadores sobre o comportamento ambiental dos seus

produtos ao longo de todo o seu ciclo de vida. Passará a constituir um requisito, para os fabricantes destes equipamentos, procederem à avaliação da conformidade dos seus produtos com as exigências da directiva antes de os lançarem no mercado. Na avaliação serão considerados os seguintes aspectos:

- percentagem de utilização de materiais provenientes das actividades de reciclagem;
- consumo de energia em todos os estádios do seu ciclo de vida;
- facilidade de reutilização, aumento da durabilidade e duração mínima da disponibilidade das peças de substituição;
- volume de resíduos, emissões no ar e na água;
- redução da poluição devido aos efeitos físicos.

As principais categorias de equipamentos a serem abrangidas são: computadores, componentes electrónicos, relógios, equipamentos de iluminação, pilhas e acumuladores, equipamentos de telecomunicações, electrodomésticos, produtos electrónicos de grande consumo, motores, geradores e transformadores.

No entanto, convém salientar que a eficiência energética em Portugal também terá que ser assumida pelos cidadãos, pelo que se exige um grande esforço de consciencialização e informação acerca das alternativas que dispõem para poupar energia nas suas casas e actividades quotidianas.

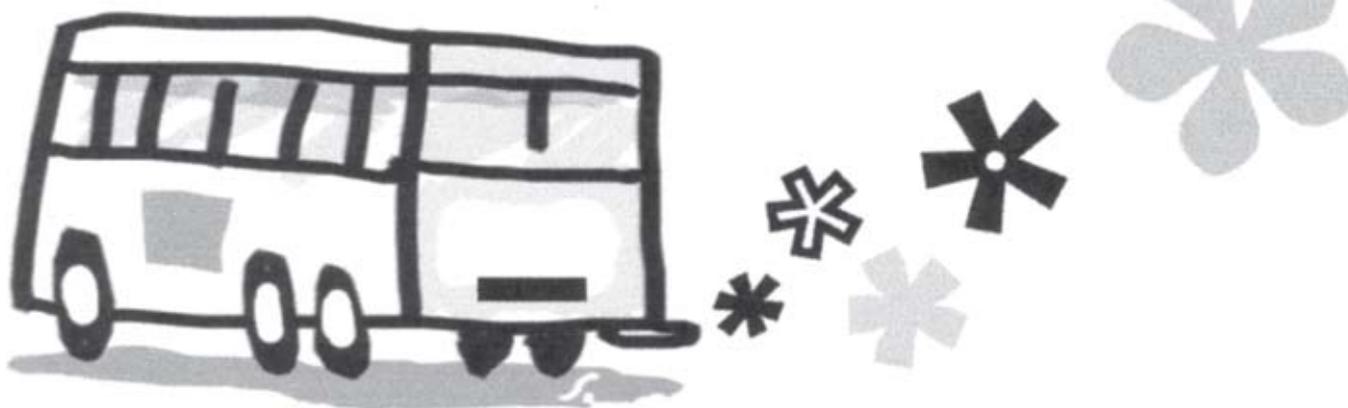
Igualmente importante é a medida que obriga os hipermercados a recolherem e a procederem à reciclagem dos aparelhos eléctricos e electrónicos.

(R)Evolução nos Transportes?

Os transportes marítimos e aéreos não são abrangidos pelo Protocolo de Quioto. O mesmo não acontece, porém, em relação aos transportes terrestres, um sector que se espera possa assegurar uma redução de cerca de 40 por cento das emissões de GEE.

Entre as medidas preconizadas no PNAC estão o combate ao transporte individual, em favor do transporte público, a redução dos transportes rodoviários de mercadorias e uma melhor eficiência energética dos veículos automóveis. Tributação dos carburantes, acções de formação sobre “condução económica” para condutores individuais e de transportes públicos, ou revisão do regime de tributação sobre os veículos particulares, são alguns dos instrumentos previstos no PNAC para reduzir o consumo de combustível no transporte individual.

No concernente aos transportes colectivos, as medidas mais visíveis traduzem-se no incentivo à utilização de energias alternativas. Um bom exemplo é o que se passa no Porto, onde os STCP anunciaram, a 16 de Fevereiro, a compra até ao fim do ano de mais 30 autocarros movidos a gás natural. Refira-se que um terço da frota dos STCP já é constituída por veículos movidos a gás natural, o que faz daquela empresa uma das transportadoras urbanas mais ecológicas da Europa. Embora a redução de emissão de gases não seja significativa (ronda actualmente as 700 toneladas), é de crer que outras empresas possam seguir o exemplo dos STCP. De qualquer modo, a aposta em meios de transporte alternativos, como o Metro,



conhecerá uma evolução significativa nos próximos anos, nomeadamente através da actuação das Autoridades Metropolitanas de Transportes de Lisboa e Porto. Quanto ao transporte individual, a AVIS e a HONDA tomaram uma iniciativa inédita em toda a Europa: o aluguer de automóveis híbridos — com motor a gasolina e motor eléctrico. Embora funcione apenas em Lisboa e Porto, esta iniciativa pode alargar-se a outras empresas de aluguer de automóveis e a outras marcas, criando um efeito multiplicador que poderá contribuir para uma adesão dos consumidores individuais, reduzindo drasticamente a emissão de GEE. Um dos grandes óbices à comercialização deste tipo de veículos reside na falta de apetência dos consumidores, que alegam ser muito reduzida a rede de abastecimento alternativo.

Indo ao encontro de um dos instrumentos previstos no PNAC — acções de formação sobre condução económica — a referida empresa de aluguer de automóveis fornece aos seus clientes um folheto com recomendações simples para diminuir o consumo de combustível, reduzindo emissões e custos para o utilizador.

Em suma, e numa previsão optimista, é de admitir que na área dos transportes e da indústria automóvel se venha a verificar, a médio prazo, uma (r)evolução benéfica não só por parte dos construtores, mas também de todas as empresas ligadas ao sector.

Finalmente, refira-se que Portugal está obrigado a substituir, até 2010, cerca de 6 por cento da gasolina por biocombustíveis, produzidos a partir de plantas, reduzindo assim a emissão de GEE em 1,3 milhões de toneladas. O primeiro passo foi dado com a isenção do Imposto sobre Produtos Petrolíferos para os biocombustíveis, mas ainda falta saber se haverá empresas dispostas a produzi-los. Este será mais um desafio para empresas que decidam abraçar novas áreas de negócio que o Protocolo de Quioto vem proporcionar. No âmbito do transporte de mercadorias prevê-se, como uma realidade a curto prazo, o incentivo ao transporte de mercadorias colectivo.

capacidade de sumidouro das áreas florestais. A própria União Europeia tem desenvolvido e apoiado estudos sobre as implicações do Protocolo nas florestas.

Adiante-se, porém, que várias pesquisas demonstram que o crescimento de florestas, áreas reflorestadas ou florestas jovens têm uma enorme capacidade de absorção de carbono, estabelecendo o Protocolo de Quioto que as fontes e sumidouros de carbono (designadamente as florestas) podem ser contabilizados para cumprir os objectivos que os países signatários assumiram em relação às reduções a que se comprometeram atingir até 2012.

Terá sido, provavelmente, com base nestes dados que o Governo estabeleceu como meta, no PNAC, a criação de 550 a 650 mil hectares de novas áreas florestais. Com esta medida, o Governo calcula poder reduzir as emissões de GEE em cerca de 1,6 milhões de toneladas, o que permitirá a Portugal obter créditos de emissão no âmbito dos mecanismos de flexibilidade.

A profusão de incêndios que vêm assolando o País nos últimos anos pode, no entanto, constituir um óbice à redução, embora não se saiba ainda como serão contabilizadas as emissões provocadas pelos fogos florestais. No que diz respeito a alternativas empresariais na área das florestas, refira-se que a produção de biomassa florestal, a partir da cultura do cardo, é uma primeira aposta de uma parceria de empresas que se propõem promover um conjunto de acções conducentes à preparação, produção e comercialização de biocombustíveis.

Quioto constituirá também, certamente, uma oportunidade para repensar a gestão da floresta portuguesa, com especial ênfase para os baldios. A exploração de cerca de 500 mil destas unidades, na mão de particulares que não têm interesse ou capacidade para a sua exploração, pela via cooperativa, é uma hipótese há vários anos defendida pela Federação Nacional das Cooperativas Florestais (FENAFLORESTAS) que o Protocolo de Quioto poderá viabilizar.

Floresta

É ainda cedo para se poderem fazer previsões sobre as alterações que irão ocorrer neste sector, pois ainda existem dúvidas sobre a forma de quantificar a

Agricultura e Pecuária

A promoção de práticas agrícolas que permitam a maximização da retenção de carbono no solo e projectos de aproveitamento energético de resíduos da



suinicultura, em explorações intensivas, constituem as medidas adicionais do PNAC para estas áreas. No entanto, a produção de biogás a partir dos dejectos dos suínos é ainda incipiente e pouco significativa. Embora o Governo tenha aumentado substancialmente a tarifa a pagar por esta energia, são poucas as empresas candidatas a preencher os 50 MW de potência instalada disponíveis.

No sector agrícola, a expansão de explorações de agricultura biológica pode vir a ser uma realidade, mas ainda não está feita a avaliação rigorosa desta prática quanto à capacidade de retenção de carbono nos solos.

À guisa de conclusão

Pode dizer-se que há ainda um longo caminho a percorrer para cumprir o Protocolo de Quioto. Com efeito, as emissões portuguesas cresceram, em relação

a 1990, cerca de 40 por cento, mas o compromisso de Portugal era de aumentar em apenas 27 por cento até 2012. Vários especialistas são peremptórios em afirmar que a meta não será cumprida, restando a Portugal duas hipóteses: comprar créditos de emissões no mercado ou investir em projectos “limpos” em países terceiros para gerar créditos internos. Aliás, Portugal já iniciou contactos com alguns países africanos de língua oficial portuguesa para discutir investimentos no sector energético, existindo diversos projectos em fase embrionária que podem representar bons investimentos para as empresas portuguesas. Já lançada está uma rede ibero-americana para a identificação de oportunidades de desenvolvimento de projectos limpos na América Latina. O Brasil e a Argentina têm projectos pioneiros nesta área, que em muito poderão contribuir para a externalização de empresas portuguesas que busquem oportunidades em países daquela área do globo.

Compras Públicas Ecológicas

Em Setembro de 2004, a Comissão Europeia publicou um manual sobre os contratos ecológicos, no intuito de promover a consciência ambiental no processo de compra de todas as entidades da Administração Pública europeia. Numa linguagem simples, o manual explica o modo como os organismos da Administração Pública podem contribuir para a preservação do ambiente se adoptarem uma postura verde nos critérios de compra de produtos e aquisição de serviços, prática que permitirá economizar energia e recursos e diminuir a produção de resíduos.

Se estas orientações forem cumpridas e as Administrações Públicas da UE utilizarem electricidade ecológica, estima-se que seja possível reduzir em 62 mil milhões de toneladas a produção de dióxido de carbono no espaço comunitário.

Como se refere noutra local, o PNAC contempla as “Compras Públicas Ecológicas” como um dos instrumentos fundamentais de um “conjunto de novas políticas e medidas de mitigação das emissões de GEE”. Esta medida significa que, a breve prazo, serão incluídos de forma sistemática, nas consultas e compras do Estado, critérios adicionais de bom desempenho

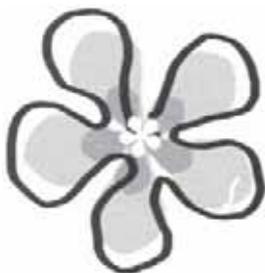
ambiental dos produtos e serviços a adquirir. Além de transmitir à opinião pública que o Estado é o primeiro a estar empenhado em cumprir o acordo, esta medida pode exercer um importante efeito “bola de neve” no que concerne à consciencialização dos cidadãos para a necessidade de ponderarem as suas escolhas em função de critérios ambientais. Por um lado, porque é expectável que as empresas, interessadas em atrair o cliente Estado, se vejam motivadas a encarar a vertente ambiental como uma prioridade na sua actividade. Por outro, é de esperar não só o aumento da procura de produtos “amigos do ambiente”, por parte dos cidadãos, mas também que as empresas sejam um motor de divulgação dos produtos, serviços e tecnologias limpas junto dos consumidores, como forma de dinamizar e rentabilizar a produção de uma gama de bens que têm como principal cliente o Estado. Conseguir-se-á, assim, assegurar a prossecução de um dos objectivos traçados pelo anterior Governo no Plano Nacional para as Alterações Climáticas (PNAC): “Induzir a reorientação das escolhas por parte dos consumidores e dos produtores, no sentido da redução das emissões de GEE.”

Perguntas Frequentes

O que é o Protocolo de Quioto?

É um acordo assinado em 1997, na cidade japonesa de Quioto, no âmbito da Convenção-Quadro das Nações Unidas para as Alterações Climáticas, com o objectivo de reduzir, até 2012, a emissão de Gases com Efeito de Estufa.

A redução prevista para os países desenvolvidos é, em média, de 5,2 por cento, tendo como referência as emissões de 1990.



Quais as metas que Portugal tem de cumprir?

Para o período 2008/2012, Portugal foi autorizado a aumentar em 27 por cento o volume de emissões relativamente a 1990, mas esta meta já foi largamente ultrapassada (cerca de 40 por cento), pelo que está obrigado agora a reduzir as emissões para cumprir os limites impostos.



O que acontece se Portugal não cumprir?

Nesse caso terá que comprar créditos de emissão, seja através de trocas de licenças de emissão, seja através de investimentos em projectos de tecnologias limpas noutros países. Além disso, Portugal será penalizado com um agravamento de 30 por cento em relação ao limite estabelecido a partir de 2013.



Como funciona o mercado de emissões?

A tonelada de carbono tem uma cotação de mercado que actualmente oscila entre os sete e os nove euros. Os países que conseguirem reduzir as suas emissões poderão comercializar o excedente, vendendo os seus créditos a países que tenham ultrapassado as metas a que estavam obrigados.



O que são mecanismos de implementação conjunta?

Se um país ou uma empresa financiar um projecto que permita reduzir emissões noutro país, pode ganhar créditos e, no caso de não necessitar deles, pode vendê-los no mercado mundial. Este mecanismo, porém, apenas se aplica entre países desenvolvidos.

O que são mecanismos de desenvolvimento limpo?

Estes mecanismos obedecem aos mesmos princípios dos anteriores mas aplicam-se a investimentos em países em vias de desenvolvimento.

Na actual conjuntura económica, dominada pela globalização dos mercados e pela emergência das Novas Tecnologias da Informação e da Comunicação, a noção de produtividade, entendida como a relação entre o que é produzido (bens e serviços) e os recursos gastos no respectivo processo produtivo, aparece frequentemente associada à ideia de que o Mundo entrou numa nova era, a da nova economia. O modelo empresarial que resulta desta revolução tecnológica tem como consequência, entre outras, que as tomadas de decisão, aos vários níveis organizacionais, passam a ser realizadas através da circulação pela via electrónica, originando um novo modelo de negócio baseado na circulação de informação digital.



MANUELIBREIRO

●
ALBINO LOPES, FLORINDA MATOS
*Doutorado em Psicologia, Professor no ISCTE;
Mestre em Ciências Empresariais, Investigadora*

○

As Novas Tecnologias e a Produtividade nas Empresas

Factores determinantes da competitividade

Esta nova revolução tecnológica, comumente designada por globalização, vem emergindo desde há cerca de 40 anos, tendo começado pela utilização da informática, com programas de carácter empresarial, que facilitavam a gestão e, mais recentemente, por volta dos anos 90, através da utilização da Internet como uma tecnologia largamente difundida entre os indivíduos e as empresas começou a falar-se, mais precisamente, numa alteração do padrão económico-empresarial — a nova economia.

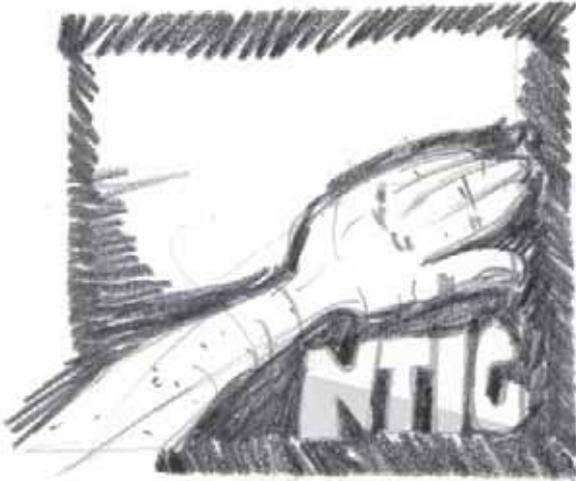
Porém, contrariamente ao inicialmente suposto, ao longo destes anos as evidências empíricas têm demonstrado que a utilização das novas tecnologias de informação e comunicação, NTIC, por si só não são determinantes no aumento da produtividade. Quando em 1987 o prémio Nobel da Economia, Robert M. Solow, fez uma declaração conhecida como o “Paradoxo de Solow”, em que afirmava que “via computadores por toda a parte, menos nas estatísticas de produtividade”, muitos foram os que se questionaram. Com efeito, o paradoxo alertava para o facto de os grandes investimentos

verificados nas NTIC não serem automaticamente responsáveis pelo aumento de produtividade se não se operarem outro tipo de acções a nível organizacional. A situação apresentava-se deveras paradoxal: o aumento do investimento em NTIC correlacionava-se negativamente com a produtividade. Em termos globais, esta passava, ao ano, de cerca de 2,5 por cento para 1 por cento com a introdução de NTIC.

Os Dez Assassinos Silenciosos da Produtividade

Em 2001, Paul Strassmann vem corroborar os mesmos princípios: o crescimento da produtividade, resultante do investimento em novas tecnologias é pouco significativo. Identifica, a este respeito, “Os Dez Assassinos Silenciosos da Produtividade”:

1. Decisões de investimento em tecnologias de informação mal tomadas, derivadas de deficiente ou nula avaliação económica.



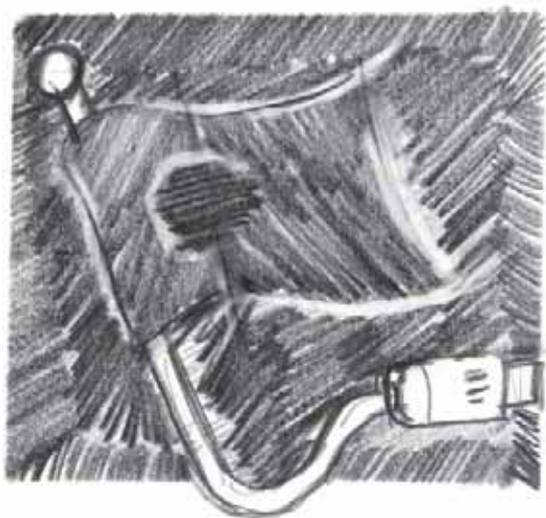
2. Visão deslumbrada das tecnologias de informação, crendo que conduzem automaticamente a ganhos competitivos.
3. Falta de recursos humanos qualificados para tirar proveito dos investimentos.
4. Desfasamento temporal do processo de aprendizagem e adaptação por parte dos recursos humanos às novas tecnologias.
5. Resistência ideológica à mudança.
6. Incapacidade de proceder à reengenharia dos processos de gestão e de produção e aos investimentos adicionais de índole organizacional.
7. Frustração dos gestores com os resultados obtidos com a gestão da informação e com os sistemas de controlo de gestão.
8. Desapontamento dos gestores com os resultados efectivos dos sistemas de CRM (gestão da relação com o cliente) e de ERP (planeamento de recursos).
9. Frustração com o impacto real na redução ou eliminação de custos por parte dos investimentos em tecnologias de informação.

10. Funcionamento deficiente dos fornecedores de tecnologias de informação com impacto na produtividade da empresa cliente.

Exemplificando de forma prática, podemos dizer que não vale a pena investirmos na implementação de novas tecnologias de informação e comunicação se as modificações, a outros níveis da organização, como as práticas de gestão ou de mudança e desenvolvimento organizacional ou, ainda, a formação dos recursos humanos, não acompanharem esta evolução.

De uma forma simplista, a introdução de computadores numa organização que não seja acompanhada de adequada formação dos seus trabalhadores para os saberem utilizar, pode gerar perdas de produtividade e eficiência em relação à situação antes da sua introdução, o que não quer dizer que as mesmas tecnologias não devam ser introduzidas.

O que é necessário alertar é que toda a organização se deve adaptar ao novo cenário, pois **as novas tecnologias só geram benefícios em empresas estrategicamente preparadas, que façam grandes investimentos nos**



métodos de trabalho e nos recursos humanos e, ao mesmo tempo, promovam a inovação a todos os níveis, nomeadamente ao nível dos processos de trabalho.

Ora, a inovação e os recursos humanos exigem sistemas de gestão cada vez mais complexos, onde a produção de conhecimento se transforma na transacção comercial com mais valor para o cliente e para a organização. As organizações que ultrapassem, de forma positiva, estas questões, e desenvolvam formas de gestão assentes nas novas tecnologias e na inovação, aumentam a produtividade e ganham vantagens competitivas face à concorrência.

Como é sabido, o tecido empresarial português não está preparado para este tipo de organização, sendo por isso fundamental que, nestes tempos de mudança acelerada, os gestores compreendam a importância das vantagens competitivas associadas à tecnologia, à qualificação e formação dos recursos humanos e à inovação empresarial, como meios para se atingir a excelência organizacional, capaz de ultrapassar as barreiras negativistas da baixa produtividade nacional face aos nossos concorrentes directos.

A vida está cheia de desafios que, se aproveitados de forma criativa, se transformam em oportunidades.

Maxwell Maltz

Por isso, sem inovação e sem imaginação, a economia portuguesa estará dependente do andamento da conjuntura externa e sujeita a tensões inflacionistas [...]. O que resolve é o trabalho, criatividade e inteligência dos Portugueses.

Ernâni Lopes

Não é um notável talento o que se exige para assegurar o êxito em qualquer empreendimento, mas sim um firme propósito.

Thomas Wittlam Atkinson

Desenvolvimento *Economico*

O Factor Imaterial



●
J. M. MARQUES APOLINÁRIO

Economista, Membro do Conselho Editorial da Dirigir

○

Todos os países, grandes ou pequenos, centrais ou periféricos, procuram o desenvolvimento económico. A razão é clara: é o desenvolvimento económico que permite maiores produções — que, por sua vez, estão na base das melhorias do nível de vida da população. Ao procurar-se o desenvolvimento económico, procura-se, pois, a melhoria do nível de vida da população, uma maior riqueza.

Que desenvolvimento?

Tecnicamente, define-se então desenvolvimento económico como o fenómeno de crescimento sustentado do nível de vida de uma região, medido pelo produto nacional médio por pessoa (*per capita*). Definição demasiado restrita, porquanto o desenvolvimento está longe de se limitar ao progresso material. O desenvolvimento abrange aspectos muito mais relevantes e decisivos e interage com eles. Com a alteração das condições de trabalho e a subida do nível de vida muda o emprego, a família, a urbanização, a prática religiosa, a política, o consumo, os hábitos de lazer... assim como as técnicas de guerra e a criminalidade. Enfim, as consequências do desenvolvimento são avassaladoras e implicam a transformação do modo de vida.

Tudo isto nos deve obrigar a reflectir sobre a natureza do desenvolvimento económico, sobre o que ele deve ser. Quer isto dizer que o desenvolvimento económico não deve ser visto abstractamente, em termos quantitativos, mas igualmente em termos qualitativos: “que desenvolvimento”?

Outro aspecto importante a considerar é que os efeitos do desenvolvimento económico — seus custos e benefícios — dificilmente se distribuem equitativamente por todos os sectores da sociedade. Por vezes, apenas uma fracção da população lucra com o desenvolvimento económico enquanto outros lhe arcam com o ónus. Também, se visto apenas como um fim em si mesmo, o





desenvolvimento económico passa a estar confundido com a degradação da natureza, com a poluição, com a maquinização da vida quotidiana, a deterioração das condições de trabalho...

Por conseguinte, o nosso futuro depende muito do progresso material, do nível de riqueza que o desenvolvimento económico nos puder proporcionar. Mas não depende menos do tipo de desenvolvimento económico que vai sendo criado.

No desenvolvimento tanto cabe o melhor como o pior. Porém, deixando de parte quaisquer juízos prévios quanto à natureza do desenvolvimento, outra questão que se coloca (talvez até a que desperta maior curiosidade) é a seguinte.

Como conseguir o desenvolvimento económico?

Deve alertar-se que aqui a confusão costuma ser grande; não só entre os leigos como entre os especialistas. Ao considerarem as causas do desenvolvimento económico muitos prendem-se com elementos que, apesar de importantes, são claramente secundários. O dinheiro, por exemplo, é um deles. Outros referem coisas variadas como a riqueza em matérias-primas, o clima, a redução do crescimento da população, etc.

Todos estes factores são relevantes, mas tem-se verificado que muitos países, apesar de os terem em abundância, não

conseguem desenvolver-se, enquanto outros, mesmo começando com falta deles, conseguem adquiri-los ao longo do processo de desenvolvimento. Isto significa que a chave do desenvolvimento se encontra noutro lado. O mesmo se passa entre os especialistas. O ano zero do desenvolvimento deu-se em Inglaterra com o arranque para a sociedade industrial. Rostow (Walt Whitman Rostow) situou em 1783 o início deste fenómeno. A história económica mais recente tende a situar bastante mais atrás as origens desse arranque. Porém, nem historiadores nem economistas conseguiram estabelecer as razões que o determinaram. Por que razão conheceu a Inglaterra essa industrialização precoce? Porque possuía hulha, afirmam os manuais de história e de geografia. Por que razão foi a França muito menos eficaz? Porque os seus depósitos carboníferos eram pobres. Mas então, sem reservas de carvão, como conseguiu o Japão industrializar-se tão rapidamente? Outros manuais, ou os mesmos, reverterem a explicação: os Japoneses viram-se obrigados a exportar produtos manufacturados

porquanto tinham de pagar a importação do carvão que não possuíam... Enfim, as teorias são tantas quantos os teóricos. Classicamente, considerava-se que eram três os factores que

*Desenvolvimento exige novos projectos,
novos produtos, novos empreendimentos,
novas formas de fazer, novas formas de vender,
novos mercados. Exige inovação.*

geravam crescimento: o capital, o trabalho e um suplemento inexplicado, a produtividade, ou, se se preferir, o progresso técnico. O progresso técnico era encarado como factor “exógeno”, o modo como ele se formava não constituía preocupação pois pensava-se que se difundia naturalmente pelo Mundo inteiro. Actualmente sabe-se já que não é assim. O progresso técnico não é fruto da graça divina, mas um factor produzido pelo próprio crescimento económico, no interior do processo de produção, graças a um capital humano, a um capital tecnológico e à organização que os junta.

Claro que o desenvolvimento económico é o resultado dos investimentos aos vários níveis do sistema produtivo: ao nível dos empreendimentos agrícolas ou industriais, mas também do ensino, da saúde, do desporto da cultura. Ele não é apenas o resultado mecânico da acumulação de capital fixo (maquinaria, infra-estruturas, etc.), é também o resultado de mais racional aproveitamento do trabalho colectivo, de uma maior racionalização e organização geral

do sistema produtivo, de um maior aproveitamento dos recursos humanos e naturais do país.

O que isto significa é que o elemento fundamental não está só (nem tanto) nos capitais, nas máquinas, nos recursos existentes, mas na organização que os junta, gere e aplica. O elemento fundamental está na iniciativa e na qualificação humanas, está no querer e saber das pessoas.

O elemento imaterial

François Perroux definia o desenvolvimento como a “combinação das modificações mentais e sociais de uma população, que a torna apta a fazer aumentar, cumulativa e perduravelmente, o seu produto real global”.

Mas, presentemente, pergunta-se: não se poderá ir mais longe? A alteração das mentalidades não será o principal, simultaneamente o primeiro e decisivo, actor (mais do que factor) do desenvolvimento?

Em *O Milagre em Economia*⁽¹⁾, Alain Peyrefitte coloca a questão nestes termos. Será de excluir que os aspectos mais imateriais de uma sociedade — religião, preconceitos, superstições, tabus, motivações, atitudes face à autoridade, reflexos históricos, moral do indivíduo e do grupo, educação e valores por ela defendidos — influenciem

o comportamento dos povos, mesmo nos domínios materiais: investimentos, produção e troca, níveis de crescimento? Poderá a economia cingir-se apenas a elementos materiais — matérias-primas, capitais, mão-de-obra — ou a relações de produção, abstraindo do factor cultural. E se o factor cultural fosse uma causa, não única, claro, mas determinante, tanto do atraso como do progresso económicos?

Nesta acepção, o capital e o trabalho, considerados pela análise clássica como os factores dominantes da economia, deveriam ser reduzidos à situação de factores secundários. Assim, conclui Alain Peyrefitte: “Eis-nos perante um jogo de forças mentais: perante o que me propus chamar o factor imaterial; sinal qualitativo e invisível, que valoriza ou inibe, que fecunda ou esteriliza os dois primeiros factores — materiais, visíveis, quantitativos — o capital e o trabalho.” Este terceiro factor imaterial é o elemento cultural — ambiente no qual algumas iniciativas conseguem crescer, enquanto outras estiolam.



Por isso é que o desenvolvimento é tão difícil de conseguir. Porque o sucesso dos empreendimentos económicos depende essencialmente do sistema cultural, institucional, social de cada povo.

A resistência do subdesenvolvimento nos países pobres

radica, em grande parte, nesse facto, ou seja, ausência de factores culturais favoráveis. Profundas resistências de natureza mental tornam ineficaz, ou mesmo negativa, a transferência de técnicas de produção e

de gestão. Acreditou-se até certa altura que a economia podia contentar-se com a simples reprodução de mecanismos materiais ou de procedimentos formais. Os inúmeros desaires levaram a compreender que tal pretensão não passava de uma quimera.

Conclusão: assim como não se muda uma sociedade por decreto, também não é possível fazer arrancar uma economia impondo-lhe um modelo aplicado a partir do exterior.

Desenvolvimento é avanço, é inovação

Desenvolvimento não significa ter mais do mesmo, mas conceber e realizar coisas melhores. O homem moderno não dispõe apenas de mais carroças, mais barcos a remos ou mais tambores para comunicar à distância. Tem aviões a jacto, submarinos nucleares e telemóveis. Desenvolvimento exige novos projectos, novos

As outras nações podem ajudar mas só o próprio se pode desenvolver. Afinal é como tudo. Aprender a andar de bicicleta ou a nadar na piscina, ninguém o pode fazer por outro.



produtos, novos empreendimentos, novas formas de fazer, novas formas de vender, novos mercados. Exige inovação.

A inovação é a passagem da invenção para as aplicações concretas. Mais do que uma política ou uma moda, deve ser uma lógica. Uma lógica permanente que

não se baseie apenas na tecnologia ou nas grandes descobertas científicas, mas que interaja com todo o sistema social, administrativo, financeiro, etc. Se criar produtos e mercados é satisfazer melhor as necessidades e as preferências das pessoas, inovar é uma condição para o conseguir. Por isso é que se diz que as forças de inovação são os aliados naturais de uma economia moderna. Sem essa aliança a economia (a sociedade até) corre o risco de ser abafada por interesses outros que não os próprios.

É na dinâmica interna de cada país que se encontra a chave do desenvolvimento. As outras nações podem ajudar mas só o próprio se pode desenvolver. Afinal é como tudo. Aprender a andar de bicicleta ou a nadar na piscina, ninguém o pode fazer por outro.

Ainda bem que é assim. Sempre é bom saber que, apesar de tudo, cada povo tem nas suas mãos o seu destino.

●
NOTA

(1) Edição Gradiva, 1998.

PUBLICIDADE



Estudo sobre as Modalidades Distribuídas e Flexíveis de Trabalho no Contexto Empresarial Português — O Teletrabalho em Portugal

Encontra-se a decorrer o

Inquérito aos Responsáveis de Empresas

Convidamos os responsáveis das empresas a responderem a este inquérito sobre a realidade vigente no tecido empresarial no quadro das questões em estudo neste projecto.

Resposta *online* em www.dlt.pt/mod-flex-trab

Para mais informações por favor contactar:
Telefone: 218 850 051 ou e-mail: projectos@dlt.pt

Projecto POEFDS 072-EI-2003

O Teletrabalho e a Revisão dos Sistemas Organizacionais

●
GLÓRIA REBELO

Professora Associada na Universidade Lusófona

○

O actual meio laboral vive uma época de reestruturação e de adaptação às alterações de regulação da actividade económica. O recurso generalizado às Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) nos locais de trabalho e os consequentes novos modos de produção, que são cada vez mais favorecidos pelo progresso tecnológico e respondem às novas necessidades do mercado, têm vindo a impor a necessidade de revisão dos sistemas organizacionais favorecendo, entre outras, a emergência de novas formas de organizar o trabalho.





Nos últimos anos, a emergência e a expansão do teletrabalho, enquanto forma de trabalho, deve-se principalmente a **quatro factores** indissociáveis desta dinâmica:

- o aperfeiçoamento da informática e das telecomunicações;
- a reorganização das empresas no sentido de externalizar e/ou subcontratar cada vez mais as actividades de trabalho periféricas;
- o crescimento do sector dos serviços (e da informática a ele aplicado);
- o desejo de as organizações criarem trabalho que procure a autonomia e a responsabilidade por parte dos seus trabalhadores.

Ora o teletrabalho apresenta-se justamente como uma **nova forma flexível de organizar o trabalho** — inovadora em múltiplos aspectos pois permite a execução da prestação de trabalho mediante o recurso às TIC e à distância, ou seja, a partir de um lugar que não o local tradicional (a empresa) para um empregador ou um cliente (Rebelo, 2003) — que considera a organização laboral como um local de desenvolvimento da polivalência e das competências (individuais e organizacionais) possibilitando a partilha de conhecimentos e, também, a criação de mecanismos de comunicação.

Num contexto nacional e internacional de fraca criação de emprego, **o teletrabalho apresenta-se hoje como uma alternativa para a criação de emprego**. A importância do teletrabalho prende-se justamente com o facto de a sua característica principal ser a de — estabelecendo entre duas partes um conjunto de relações laborais à distância asseguradas por instrumentos informáticos e/ou de telecomunicações — representar um modo amplamente vantajoso quer para as empresas — pois pode permitir reduzir custos e, simultaneamente, aumentar a produtividade —, quer para os trabalhadores — nomeadamente permitindo diminuir e/ou suprimir o tempo das deslocações, pela melhor gestão do horário de trabalho e pelos eventuais aumentos dos níveis de satisfação profissional.

Contudo, dado o facto de ser recente e a quase ausência de investigação empírica nestas áreas, o teletrabalho (subordinado ou não) é tido ainda como pouco significativo nos países da União Europeia. De acordo com os dados da European Telework Organization, em 1998-1999 o teletrabalho representava, no conjunto dos 15 países da União Europeia, apenas 4,5 por cento do emprego total. De referir que, de acordo com a mesma fonte, neste período já existiriam — incluindo-se aqui os teletrabalhadores independentes e os teletrabalhadores por conta de outrem — cerca de 100 mil teletrabalhadores em Portugal (Rebelo, 2003).

De uma maneira geral, **o teletrabalho cria conexões entre o dinamismo das novas tecnologias e as novas práticas relacionadas com as mutações do emprego** (economia global e deslocalização do trabalho) tendo, deste modo, a evolução das TIC criado uma nova capacidade para trabalhar, a nível espacial e a nível temporal. O teletrabalho tem levantado inúmeros problemas que se prendem, nomeadamente, com a dispersão física dos trabalhadores (a trabalhar a partir de locais tão diversos como o domicílio, um hotel ou um comboio).

O Teletrabalho em Portugal: questões no plano da Gestão e do Direito do Trabalho

Colmatando uma lacuna do ordenamento português, e respondendo às tendências para a expansão desta forma de organizar o trabalho, o Código do Trabalho (Lei n.º 99/2003, de 27 de Agosto) consagra expressamente a figura do teletrabalho enquanto forma contratual subordinada.

QUADRO 1
O Teletrabalho na UE e nos EUA

PAÍSES	Total de teletrabalhadores (em milhares '000)			Variação percentual entre 1994 e 1999
	1994	1997	1998-99	
EUA	5,515	11,100	15,700	64,9%
UE 15	1,485	4,630	6,690	77,8%
Bélgica	18,1	200	250 *	92,8%
Dinamarca	9,8	250	300	96,7%
Alemanha	149	600	1,800	91,7%
Grécia	16,9	20	50	66,2%
Espanha	101,5	80	120	15,4%
França	215	240	420	48,8%
Irlanda	15	50	58	74,1%
Itália	96,8	250	350	72,3%
Luxemburgo	**	**	**	**
Holanda	80	600	1,200	93,3%
Áustria	8,2	50	67	87,8%
Portugal	25,1	60	100	74,9%
Finlândia	60	150	220	72,7%
Suécia	125	180	300	58,3%
Reino Unido	563,2	1,800	1,455	61,3%

Fonte: Rebelo, G. (2003), *Emprego e Contratação Laboral em Portugal — Uma Análise Sócio-Económica e Jurídica*, RH Editora, Lisboa, p. 126. Quadro construído a partir dos dados facultados pela European Telemwork Organization, *Status Reports on European Telemwork*, Comissão Europeia, Comunidades Europeias, Luxemburgo.

* Dados para Bélgica e Luxemburgo.

** Dados não disponíveis.

Assim, **no plano jurídico** e entre muitos outros, suscita-se a reflexão sobre dois relevantes problemas relacionados com a forma como o teletrabalho é organizacionalmente exercido: em primeiro, a possibilidade da prestação de trabalho poder ser executada a partir do domicílio (do trabalhador ou do cliente) e, em segundo, o facto de poder ser reconhecido como trabalho subordinado juridicamente. Muito embora o paradigma de contrato de trabalho tenha sido o “do trabalho prestado nas instalações da

empresa”, perante a emergência do teletrabalho a criação de subtipos alternativos ao do trabalho executado nas instalações da empresa radica na necessidade de regular igualmente (pela própria dinâmica a que está sujeito o Direito do Trabalho) a actividade laboral desenvolvida em locais distintos da empresa. Daí que o legislador tenha acautelado no Código do Trabalho que, para se presumir prestação subordinada, é preciso que o trabalho seja realizado em local controlado pela empresa/empregador, respeitando um horário previamente

definido (nos termos da alínea b) do art.º 12.º do Código do Trabalho).

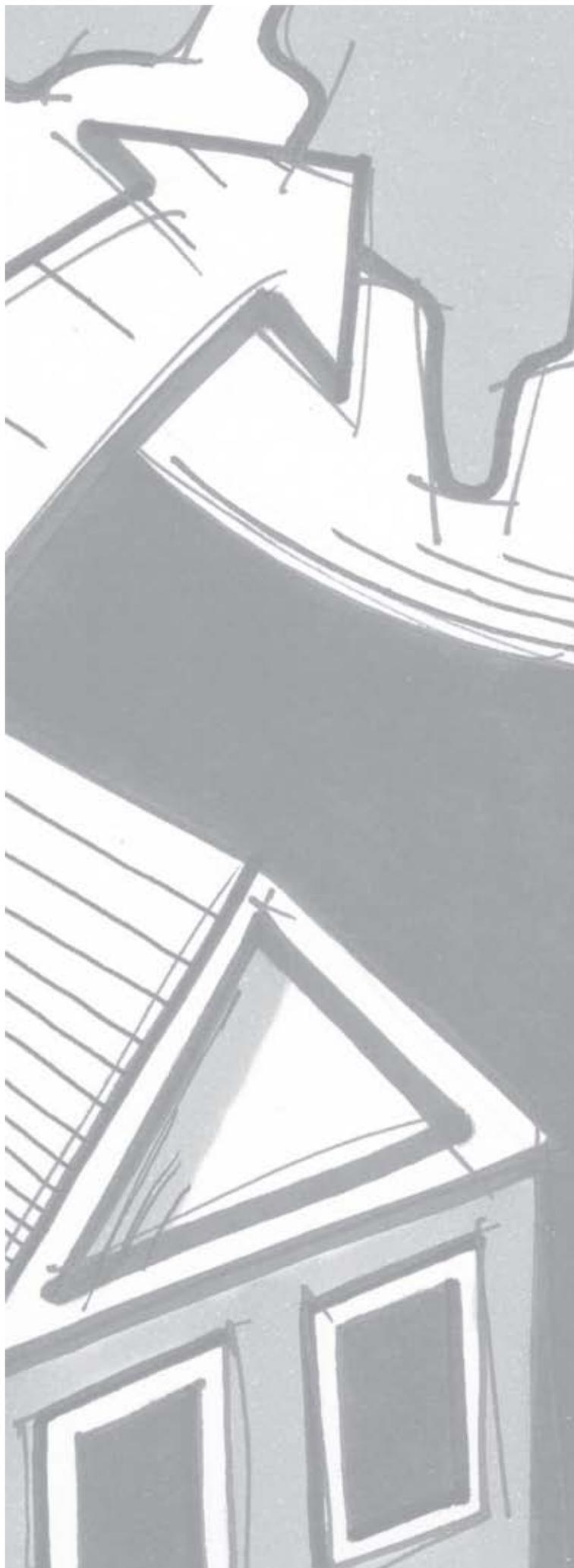
Assim sendo, além da reconfiguração do local de trabalho, a figura do teletrabalho poderá exigir também uma reflexão sobre a “concepção de horário de trabalho”. Não obstante devermos considerar que, de acordo com o previsto no citado artigo, a prestação de actividade de teletrabalho se presume subordinada quando a prestação seja retribuída “em função do tempo despendido na execução da actividade” (alínea c) do art.º 12.º do Código do Trabalho), poderá existir aqui a possibilidade de se defender que o novo princípio director em matéria de tempo de trabalho é o da “auto-regulamentação do tempo”: no sector de actividade, na empresa ou no estabelecimento, no seu âmbito colectivo ou, no limite, individual, considerando que o teletrabalhador — porque executa o trabalho a distância e por vezes a partir do domicílio — é agora “senhor da organização do seu tempo”.

Paralelamente, e a este propósito, coloca-se também a questão da necessidade da **avaliação do desempenho profissional do teletrabalhador**. Será necessário criar mecanismos de reconhecimento formalizado na empresa daquilo que é a aprendizagem feita a distância (v.g., *e-learning*)? Parece-nos que só perante um mecanismo de avaliação da progressão do teletrabalhador, delineado de forma estratégica e previamente validado como tal pela empresa, se poderão garantir — assente no respeito pelo princípio da igualdade e não discriminação — as possibilidades de desenvolvimento da carreira de um teletrabalhador na empresa (consagrada no art.º 24.º do Código do Trabalho).

Estes são, como já referimos, alguns dos desafios que este importante instrumento de gestão suscita, quer no plano da Gestão quer no plano do Direito do Trabalho. Interessa, pois, estar atento a este tipo de contratação emergente no mundo organizacional e que terá, certamente em consequência da sua consagração legal, um forte impacto no mundo laboral.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- REBELO, G. (2003), *Emprego e Contratação Laboral em Portugal — Uma Análise Sócio-Económica e Jurídica*, RH Editora, Lisboa.
- REBELO, G. (2004), *Teletrabalho e Privacidade — Contributos e Desafios para o Direito do Trabalho*, RH Editora, Lisboa.





Apostar na Qualificação de Recursos Humanos

A Comissão Europeia chamou a atenção de Portugal para que no próximo quadro orçamental plurianual da União Europeia, que estará em vigor entre 2007 e 2013, seja dada prioridade ao reforço da qualificação dos recursos humanos, da investigação científica e da inovação. Estes objectivos deverão ser considerados prioritários, ao contrário do que deverá suceder com os investimentos em infra-estruturas rodoviárias, que irão ver reduzido significativamente o seu peso nos próximos financiamentos comunitários.

Business Innovation Centre

O Business Innovation Centre Algarve-Huelva (www.bic-ah.com) é uma associação privada sem fins lucrativos, tendo como associados diversas entidades públicas e privadas. Desde a sua constituição, em 1995, tem vindo a afirmar-se como um importante centro de apoio à criação de empresas e à inovação, integrando a European Business & Innovation Centres Network,

Rede Europeia de Centros de Inovação e Negócios. O Business Innovation Centre Algarve-Huelva tem sede em Olhão, sendo o primeiro centro transfronteiriço de toda a União Europeia.

Mercado de Trabalho Alargado com Novos Estados Membros

Um estudo da Comissão Europeia estima que a recente entrada de dez novos Estados-membros na União Europeia permita aumentar o mercado de trabalho europeu em cerca de 30 milhões de novos postos de trabalho. No entanto, o estudo alerta, também, para a precariedade das condições laborais associadas a este incremento, verificadas, sobretudo, em alguns países da Europa Central e Oriental.

Base de Dados sobre Comércio Electrónico

Através do *site* www.e-gateway.net as PME europeias poderão partilhar experiências e aceder a uma circunstanciada base de dados sobre comércio electrónico disponibilizada e actualizada pela Direcção-Geral das Empresas da Comissão Europeia.

Investigação e Desenvolvimento na União Europeia

A actividade de investigação e desenvolvimento realizada no âmbito da União Europeia encontra-se disponível, em grande medida, no serviço Cordis. Este serviço é assegurado pela Comissão Europeia e pode ser consultado através do *site* www.cordis.lu.

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

Boas Práticas de Inovação Empresarial



MARIANA PIMENTEL, JOÃO MEDINA, AUGUSTO MEDINA
Sociedade Portuguesa de Inovação, SA

Segundo o Livro Verde para a Inovação da Comissão Europeia, o conceito de inovação pode ser entendido como a renovação e alargamento da gama de produtos e serviços e dos mercados associados; a criação de novos métodos de produção, de aprovisionamento e de distribuição; a introdução de alterações na gestão, na organização do trabalho e nas condições de trabalho, bem como nas qualificações dos trabalhadores.

Neste artigo pretende-se salientar o papel da inovação na competitividade através da apresentação de três casos de Boas Práticas de Inovação Empresarial e respectivamente as empresas: Salsa, Damadeira e Antolin Lusitânia.

Inovação, o Desafio das Organizações

Em anos recentes, a competitividade das empresas foi, em grande medida, ditada pela sua capacidade de reduzirem os custos nas suas actividades e apresentarem qualidade nos seus produtos e serviços, ou seja, pela capacidade de operarem de forma eficiente e com qualidade. Actualmente, em resultado da crescente globalização e da generalização do acesso à informação, as diferenças nas estratégias adoptadas pelas empresas e nos factores produtivos por elas empregues tendem a esbater-se à escala mundial, diminuindo, assim, a importância da eficiência e da qualidade como factores distintivos, capazes de, por si só, ditarem a competitividade no mercado. Neste cenário, em que o preço assume cada vez mais protagonismo, determinando as escolhas do mercado, colocam-se novos desafios à sobrevivência das empresas.

É neste contexto que surge o conceito de **competitividade com base na inovação**. A inovação como dimensão estratégica aplicada a todas as valências de uma empresa é a solução que um crescente número de empresas tem adoptado como resposta aos desafios já referidos. As empresas portuguesas não poderão ignorar esta tendência. Apesar da inovação estar na agenda do dia no universo empresarial, esta realidade ainda não chega a todos.



Caso Prático I: Salsa

Inovação na Estratégia de Marketing

A Salsa é uma empresa do sector do vestuário criada em 1994 pelos irmãos Vila Nova. Iniciou-se em lojas multimarca e, após bons resultados, passou para o mercado das lojas monomarca (pontos de venda próprios e franchisados).

1. Contexto e Motivações

O sector do vestuário nacional tem conhecido, ao longo dos últimos anos, profundas alterações decorrentes da necessidade de resposta aos desafios colocados, quer pela entrada no mercado interno de fortes marcas internacionais, quer pela proliferação de produtos oriundos de países asiáticos e do Leste Europeu, que colocam uma pressão acrescida sobre a estrutura de custos das empresas nacionais. É neste contexto que algumas empresas nacionais, como a Salsa, têm vindo a desenvolver iniciativas que visam a implementação do conceito de marca nacional e o desenvolvimento de sólidas estratégias de internacionalização, que permitam reforçar a sua competitividade no mercado interno e, ao mesmo tempo, reforçar a sua presença nos mercados internacionais. Neste enquadramento, e a par de iniciativas mais tradicionais — como o envio de catálogos com as novas colecções, de cartões de Natal/aniversário e de *vouchers* para utilização nas lojas —, a Salsa passou a apostar em iniciativas de comunicação mais interactivas, originais e pioneiras no sector, como:

- A promoção de concursos interactivos através de SMS, que consistem em perguntas/respostas a enviar/receber pelos clientes, sendo as respostas correctas e respectivos vencedores divulgados no dia seguinte ao da realização do concurso, através da rádio ou televisão.
- A criação de um *site* interactivo, que permite o acesso à mais variada informação acerca da empresa e dos seus produtos, permitindo, ainda, o pedido de catálogos e oferecendo conselhos relativos a lavagem, tecidos, nódoas, etc.

- A realização de diversos eventos, que têm como suporte meios de comunicação com uma grande audiência juvenil, entre eles a Rádio Cidade e a SIC Radical.

2. Riscos e Dificuldades

- Possibilidade de as empresas da concorrência lançarem no mercado iniciativas semelhantes ou melhoradas, o que poderá produzir um efeito duplamente negativo: por um lado, neutralizam o carácter inovador e original das iniciativas da Salsa (e os benefícios daí decorrentes) e, por outro, saturam o mercado.
- Necessidade de um considerável esforço de investimento em capital humano e financeiro.
- Relativo grau de incerteza no nível de resposta do mercado e no correspondente prazo de retorno do investimento.

3. Benefícios

- Promoção de um diálogo activo e contínuo com o mercado.
- Recolha de informações sobre as necessidades latentes dos consumidores.
- Identificação facilitada das tendências de moda emergentes.
- Maior personalização do serviço prestado e consequente satisfação das suas necessidades de consumo.



- Maior fidelização dos clientes.
- Identificação de novas oportunidades de negócio.
- Alargamento da base de dados de clientes e do potencial mercado-alvo.
- Reforço da posição no mercado.
- Reforço da imagem da marca.

Caso Prático II: Damadeira

Inovação na Estratégia de Vendas

A Damadeira é uma empresa especializada no comércio de madeira e produtos derivados. Iniciou a sua actividade em 1995, unindo sinergias com a Madeicávado, empresa com mais de vinte anos de experiência na área das madeiras.

1. Contexto e Motivações

A crescente competitividade existente no sector da comercialização de madeira e derivados, associada ao crescente grau de exigência dos mercados, tem conduzido algumas empresas a desenvolverem estratégias originais na sua abordagem ao mercado e, mais especificamente, no relacionamento que mantêm com os seus clientes. Na Damadeira, o investimento no reforço da ligação aos seus clientes tem conduzido ao desenvolvimento de diversas iniciativas estratégicas, das quais se destaca, pelo seu potencial e carácter inovador, o trabalho de desenvolvimento e customização realizado pela empresa subsidiária Desis, empresa que se dedica ao desenvolvimento de soluções informáticas para aplicação empresarial.

A Desis detém a representação exclusiva para o mercado europeu de uma ferramenta informática — o ProMOB 4i — de suporte à comercialização de projectos de mobiliário para interiores.

O ProMOB 4i é uma ferramenta de apoio à venda de projectos de mobiliário que permite aos fabricantes de equipamento de cozinhas, quartos, casas de banho e escritórios, a criação rápida e a visualização, em ambiente virtual de 2D e 3D, dos seus projectos, incluindo texturas, sombras e diferentes modelos.



Para os clientes, as vantagens são por demais evidentes, traduzindo-se na facilidade de elaboração de orçamentos, na maior customização e personalização dos produtos e serviços prestados, levando, conseqüentemente, a uma resposta mais rápida e eficaz às exigências do mercado.

2. Riscos e Dificuldades

- Necessidade de assegurar um volume de clientes, utilizadores da ferramenta ProMOB 4i, que justifique os investimentos realizados e a realizar (por exemplo, com a actualização contínua da “biblioteca” de produtos e dos custos associados ao desenvolvimento de novas funcionalidades e versões actualizadas).
- Possibilidade de as empresas da concorrência, através de exercícios de *benchmarking*, lançarem no mercado aplicações com funcionalidades semelhantes ou melhoradas que ofereçam, aos seus clientes, um serviço superior.

3. Benefícios

- Maior facilidade e rapidez na elaboração de orçamentos.
- Maior customização e personalização dos produtos e serviços prestados.
- Maior fidelização dos clientes.

- Reforço da ligação comercial aos clientes.
- Reforço da posição competitiva no mercado.
- Melhor identificação das necessidades do mercado.
- Alargamento da base de clientes.
- Identificação de novas oportunidades de negócio.

Caso Prático III: Antolin Lusitânia Implementação de Um Processo de Gestão de Inovação

A Antolin Lusitânia, Componentes Automóvel SA, é uma empresa que se dedica à produção de componentes para interiores de automóveis, sobretudo de elevadores de vidros.

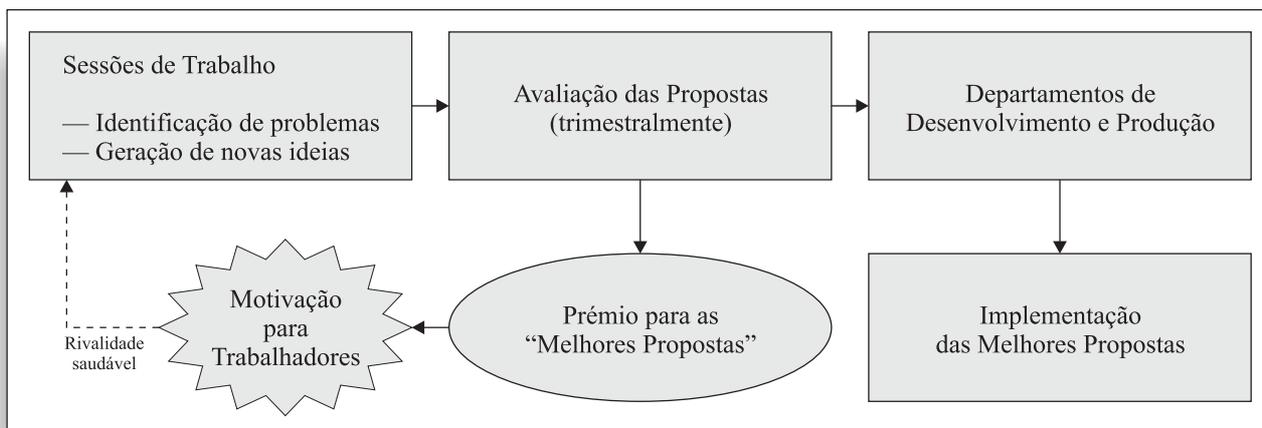
1. Contexto e Motivações

A Antolin tem vindo a promover activamente a inovação, através da implementação e do fomento de estruturas de trabalho em equipa — *i.e.* Grupos de Melhoria e Unidades Elementares de Trabalho (UET) — acreditando que as actividades de grupo são, de uma forma geral, mais proveitosas e propensas a iniciativas de inovação em virtude da partilha de diferentes experiências e conhecimentos. A empresa acredita, igualmente, que só uma gestão efectiva do processo de inovação permite manter uma vantagem competitiva sustentável a longo prazo.

As iniciativas de inovação são tradicionalmente desencadeadas pela identificação de algo que pode e deve ser melhorado, quer ao nível dos produtos e processos, quer da própria organização. As ideias inicialmente propostas pelos colaboradores ou equipas de trabalho são pormenorizadamente avaliadas no que se refere à sua viabilidade, risco e capacidade real de concretização. A gestão do processo de inovação na Antolin pode ser sistematizada da forma que se observa na Figura 1, na página seguinte.

Os resultados das iniciativas de inovação bem sucedidas manifestam-se normalmente através de significativos aumentos de eficiência, ergonomia, segurança e higiene no trabalho, bem como numa

FIGURA 1



melhoria genérica do nível de satisfação dos colaboradores, fornecedores, clientes e outros parceiros. Uma das preocupações centrais na gestão do processo de inovação consiste em assegurar a participação activa de todos colaboradores. Na Antolin, a participação activa dos colaboradores é incentivada pela existência de recompensas sob a forma de prémios, promoções ou formação adicional, actuando estas, simultaneamente, como formas de reconhecimento profissional.

2. Riscos e Dificuldades

- Dificuldade em antecipar e quantificar os reais benefícios que podem advir de determinada iniciativa de inovação.
- Possibilidade de baixa temporária da produtividade durante a fase de adaptação à nova realidade pós-inovação.

3. Benefícios

- Melhor atitude perante o risco e a inovação a todos os níveis da empresa.
- Maior motivação para a participação por parte dos colaboradores.
- Maior controlo do risco associado ao processo de inovação.
- Maior e melhor nível de contribuição com ideias e iniciativas para a inovação.
- Maior receptividade e apoio por parte das estruturas da empresa.

Conclusões

Conforme foi apresentado neste artigo, verifica-se que a inovação empresarial vai muito mais além da esfera da Investigação e Desenvolvimento Tecnológico. Inovação é um conceito alargado, que incide também na organização e nos processos, abrangendo novas formas de organizar o trabalho em domínios como a gestão, a distribuição, a produção ou o marketing. Com a apresentação destes três Casos de Boas Práticas procuraram-se ilustrar soluções inovadoras em organizações de diferentes sectores de actividade relevantes do universo empresarial português. Estes exemplos ajudam na compreensão de que a inovação assume uma dimensão estratégica que deve ser aplicada à generalidade das valências das empresas.

A Sociedade Portuguesa de Inovação (SPI) é uma empresa de consultadoria vocacionada para intervenções estruturadas no domínio da inovação, que tem como missão a gestão de projectos que fomentem a inovação e promovam a internacionalização, recorrendo sempre que conveniente à criação de parcerias estratégicas (www.spi.pt).

Os casos descritos neste artigo foram identificados no âmbito do projecto promovido pela Associação Industrial do Minho — Minho Rumo à Excelência.

Reflexão

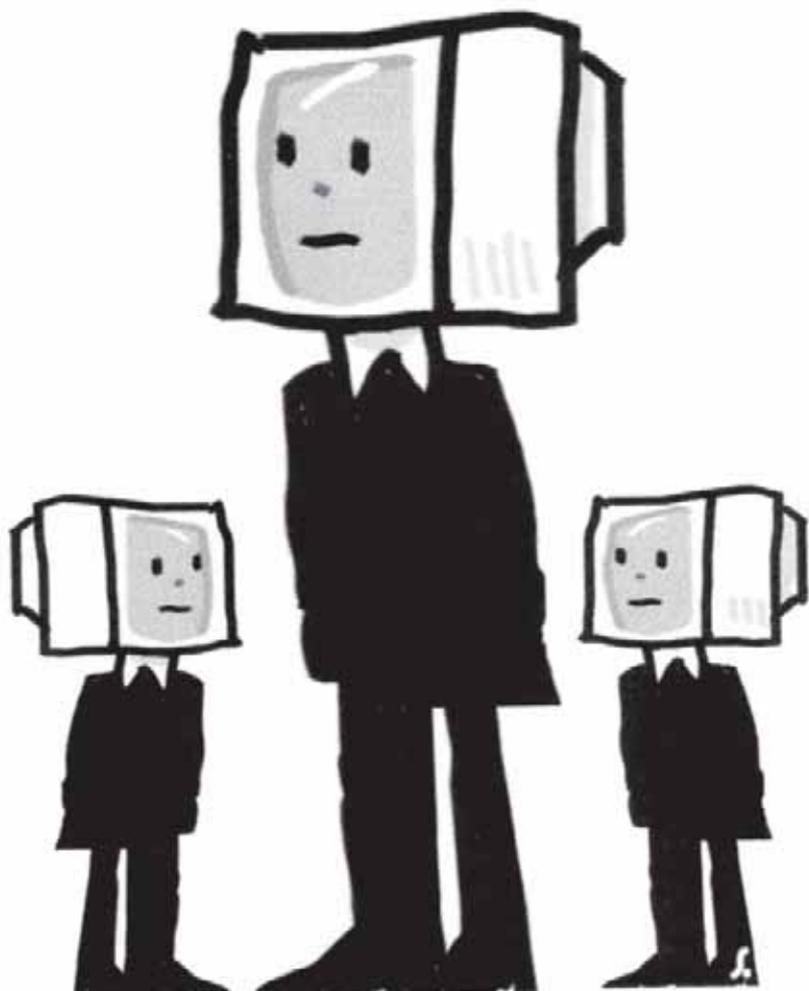
Num Tempo Sem Consciência

*“Primeiro levaram os comunistas,
mas não me importei porque não era comunista.
Em seguida levaram alguns operários,
Mas a mim não me afectou porque não era
[operário.
Depois prenderam os sindicalistas,
Mas não me incomodei porque nunca fui
[sindicalista.
Logo a seguir chegou a vez de alguns padres,
Mas como não sou religioso também não liguei.
Agora levaram-me a mim
e quando percebi já era tarde.”*

(Bertold Brecht)

•
MARIA DE FÁTIMA VIEIRA FIGUEIREDO ROLDÃO
Socióloga

○



Num tempo em que o poema de Brecht continua actual, reflectir sobre o sentido da intervenção política e cultural, da solidariedade e do activismo, é um exercício quase obrigatório.

Onde está a cultura didáctica e interventiva capaz de despertar o espírito comunitário? Onde está a intervenção na vida política por parte do cidadão comum? Onde está o aprofundamento dos ideais fundamentais de cada ser humano? A negação do mundanismo? A resistência à indiferença? As palavras-mestras da actualidade — banalização e vazio — não suscitam no indivíduo mais que uma conivente passividade.

Atravessamos o quotidiano como se nada valesse a pena, como se não existissem já grandes ideais ou como se a vida colectiva não fizesse qualquer sentido. (Sublinho **vida colectiva**. Não confundir com vida social e com os novos sentidos que a perverteram).

Verdadeiras questões do nosso tempo. O futebol? O consumismo? As guerras tecnológicas? Os Big Brothers da ascensão social? Os escândalos do *jet set*? O exibicionismo social?...

É notório que a vida quotidiana se superficializou e deixou de ser habitada por questões sociais fundamentais. A pressão fabulosa dos *mass media* tem contribuído para isso com as suas doses maciças de “imagens reais”, cruas e torpes, despidas de reflexão e contexto.

A denúncia como um acto político diluiu-se, reaparecendo na forma de sensacionalismo e conquista de *shares*.

Não admira, portanto, que o cepticismo seja a opção mais confortável para a maioria daqueles que se recusa a entrar no imediatismo. O “pensar para transformar o mundo”, em que tantas gerações acreditaram, caiu em desuso. Os próprios intelectuais invertem a marcha,

menosprezando os meios académicos e as tertúlias de ideias, em prol da visibilidade mediática. Procura-se ser suficientemente visível (o que equivale a dizer, suficientemente mundano), aparecendo com frequência na TV, rádio e nas colunas dos jornais, não tanto para informar e esclarecer, mas sobretudo para impressionar com discursos sedutores e descartáveis.

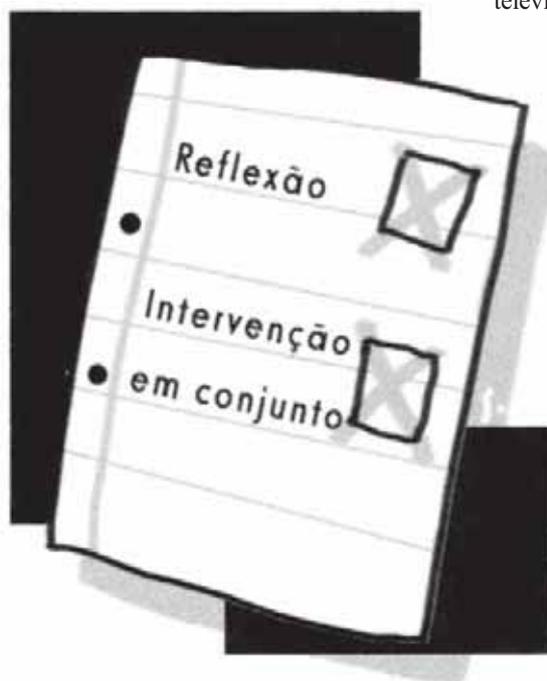
Estamos na era dos comentadores de notícias e dos analistas políticos. Acabou o tempo dos verdadeiros produtores de ideias (políticas ou filosóficas), ideias militantes e incómodas que abalavam consciências e valores.

É mais cómoda a cadeira do estúdio televisivo onde a realidade aparece toda estandardizada, pronta a ser comentada, sem exigir um pingão de acção. E tudo isto num mundo onde 20 por cento dos 6 biliões de habitantes da Terra subsistem com menos de um dólar por dia e uma em cada quatro crianças sofre de subnutrição nos países do Sul.

Verdadeiras preocupações sociais, quais são afinal? A globalização económica e a lógica do neoliberalismo? O terrorismo internacional e as armas de destruição maciça? A discriminação de milhares de imigrantes que têm como único futuro

o exílio? Os pseudo-*welfare states* que criam a miragem da riqueza para milhões de precarizados ou mesmo para a dita classe média?

Certamente que sim. São questões fortíssimas tais como as centenas de milhar de mortos do Ruanda ou os 3 milhões em 3 anos no Congo-Kishasa, muito superiores, sem dúvida, ao 3 mil mortos do 11 de Setembro, mas politicamente muito menos importantes. Ou o modo de produção capitalista, profundamente desequilibrado, que arrasta milhares para a fome, fabrica excluídos, fomenta as migrações em massa e sustenta a discórdia internacional.



Mas, hoje, ser um cidadão ucraniano, romeno ou moldavo e ser obrigado a percorrer milhares de quilómetros para vir desaguar, justamente, num país como o nosso, não é uma questão que suscite grandes inquietações.

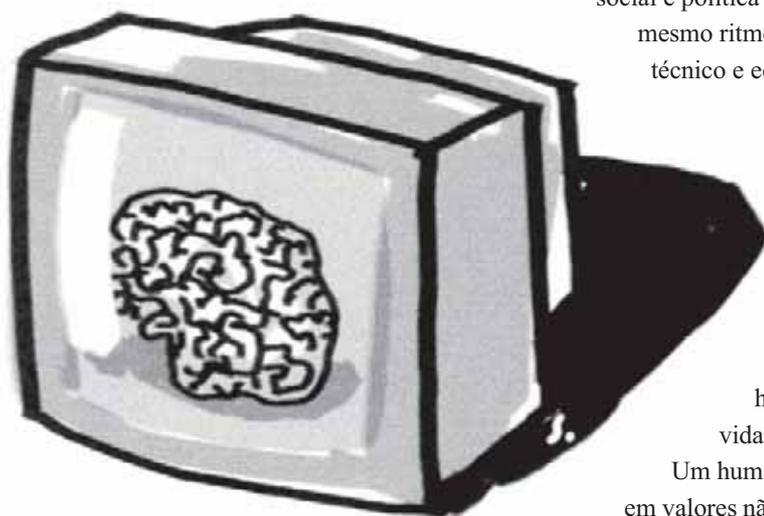
O papel dos intelectuais, e dos cidadãos comuns, está longe de defender um sistema social baseado na maior participação possível de todos os cidadãos e na máxima integração social.

A inexistência de ideias fortes que possamos defender no terreno sociológico, junto dos directamente interessados, em vez dos banais e cómodos comentários televisivos, é algo de novo. Será talvez essa principal questão política da actualidade: **a ausência de reflexão e intervenção em conjunto**. O espírito comunitário e grupal foi-se perdendo numa sociedade acelerada, sem o

mínimo domínio sobre o tempo, onde o utilitarismo é o princípio de todas as decisões.

Embora não pensemos nisso, e pareça até contraditório, a vida estará muito mais facilitada quando conseguirmos identificar claramente os nossos ideais e objectivos, os nossos inimigos, as grandes causas que exigem trabalho árduo e constante.

Aceitarmos a comodidade da “cabeça debaixo da areia”, julgando viver num mundo paradisíaco e sem problemas sociais, desviando o olhar da miséria que se senta nas ruas ou nos comboios, pensando que *isso* são outras realidades, inevitáveis e inalteráveis, é o caminho para a facilidade mas não para a felicidade individual e colectiva. E continuarmos a pensar, sobretudo os mais jovens, que vivemos no mundo da invulnerabilidade garantida, acobertados pelo proteccionismo excessivo dos pais e da sociedade de consumo que tudo garante e dispõe, é o caminho para a ingenuidade.



Todos os acontecimentos recentes, passando, necessariamente, pelo 11 de Setembro, demonstraram o contrário: que a invulnerabilidade não existe e que as nossas certezas egoístas de nada valem num mundo de enormes abismos socioeconómicos e políticos, onde a consciência social é o que falta para inaugurar mudanças promissoras.

Se tudo o que nos rodeia é gritantemente desigual, é porque as consciências se encolheram e cederam à ambição desmedida. E é porque a formação humana dos jovens continua a ser relegada para os lugares mais baixos da hierarquia pedagógica, atrás das tecnologias, das ciências exactas, do audiovisual e da cultura materialista.

A automatização técnica trouxe a automatização intelectual. Os processos de reflexão e decisão são cada vez menos inovadores e criativos. A consciência

social e política não evoluiu ao mesmo ritmo que o progresso técnico e económico,

encontrando uma humanidade, eticamente, impreparada para o acolher. E é por tudo isto que se impõe o humanismo na vida do planeta.

Um humanismo assente em valores não mercantis — solidariedade, justiça social, igualdade de oportunidades —, que nos leve a reagir,

a pensar que afinal **também é connosco**, que somos animais políticos e interventivos, prontos para a reflexão e rebeldia. Ou como diria Pierre Bordieu: “Assumirmo-nos como a má consciência do nosso tempo, o moscardo rebelde com o qual o sistema social não se reproduz.” Quando tanto se fala em **factores preventivos** é urgente formar as consciências, torná-las preventivas no verdadeiro sentido do termo, aptas a reagir com lucidez a todos os embustes informativos e socializantes. Só é tarde quando somos surpreendidos sem nenhuma consciência social e nos deixamos levar sem qualquer resistência.



LIVROS A LER

A Era da Competência



A Era da Competência procura conciliar as exigências de flexibilização do trabalho com as exigências associadas à competitividade das empresas e às mutações ocorridas no seio da organização do trabalho num contexto de Sociedade de Informação Globalizada.

Este livro propõe a aplicação, de uma forma inovadora, da Gestão

pela Competência à Gestão de Recursos Humanos a partir da letra do novo Código do Trabalho, pelo que apresenta um novo entendimento das políticas de GRH e constitui um *road-map* para a mudança nas organizações empresariais que ambicionem uma gestão de elevado desempenho. O texto também é sustentado por múltiplos exemplos e ilustrações de aplicação a casos de sucesso, pelo que dirigentes ou técnicos responsáveis pela Gestão de Empresas, pela Gestão de Recursos Humanos, por Processos de Mudança Organizacional ou os estudantes das áreas Empresarial/Organização, de Direito do Trabalho, de Sociologia do Trabalho e todos os que se interessam pela implementação de uma Gestão baseada na Excelência considerarão esta obra extremamente útil e de grande interesse.

Ficha Técnica

Título: *A Era da Competência*

Autores: Paulo Pereira de Almeida e Glória Rebelo

Editora: RH Editora, Lda.

N.º de páginas: 296

À venda nas livrarias

Guia de Viagem do Executivo



Hoje em dia, o mundo empresarial assume uma perspectiva cada vez mais global. E, sendo o executivo a sua face visível, ele próprio tem de se mover com maior eficiência dentro de um estilo de vida que é a marca da sua profissão: a mobilidade.

Obra essencialmente prática cujo objectivo é auxiliar as mulheres e homens de negócios a

transformarem as suas viagens em experiências positivas, quer a nível profissional quer a nível pessoal.

Como lidar com o *jet lag*, saber reconhecer os requisitos que um hotel deve possuir, como organizar um jantar de negócios num país estrangeiro e o que fazer em casos de emergência são alguns conselhos, de entre muitos outros, que este livro oferece, quer a executivos quer àqueles que viajam pelo simples prazer de viajar.

Ficha Técnica

Título: *Guia de Viagem do Executivo*

Autor: Mark H. McCormack

Editora: Publicações Europa-América

N.º de páginas: 260

À venda nas Livrarias



Negociação



Quer comprar uma casa ou um carro mas sente incapacidade negocial e tem tendência a pensar que os vendedores estão sempre a enganá-lo? Os contratos que tem negociado não representam o esforço e o trabalho investido? Sente-se particularmente inseguro numa abordagem face a face com outra pessoa? Ficou frustrado porque chegou a um acordo e

pensa que teria sido possível ter obtido mais? Sente que no seu local de trabalho estão a subavaliar as suas contribuições para a riqueza da organização? Quer maximizar os ganhos nas suas actividades?

Se respondeu sim a algumas das questões anteriores, então este livro é para si.

Numa linguagem simples e acessível, esta obra explicita o quadro em que se desenvolve todo o processo negocial, ajudando-o a tirar o melhor partido das suas capacidades, por muito pequenas que sejam, para negociar, nas melhores condições, qualquer coisa que queira obter.

Como se obtém aquilo que se negocia, não aquilo que se merece, este é um livro que deve ser lido por todos aqueles que tenham alguma coisa para negociar.

Ficha Técnica

Título: *Negociação*

Autor: José Mexia Crespo de Carvalho

Editora: Edições Sílabo

N.º de páginas: 258

À venda nas Livrarias

Os Cegos e o Elefante

Manual de Trabalho em Equipa



Através de uma engenhosa metáfora, esta obra revela ensinamentos práticos acerca da melhor forma de levar a cabo projectos e trabalhos em equipa. *Os Cegos e o Elefante* apresenta relatos reais de dificuldades sentidas por profissionais das mais diversas áreas e demonstra que o caminho para o sucesso passa pelo consenso. O autor aponta aquilo

a que chama incoerência, a incapacidade de uma equipa criar um sentido comum a partir de experiências comuns como o principal obstáculo ao sucesso do trabalho em equipa e apresenta um conjunto de regras simples e acessíveis para aumentar a coerência de um projecto, bem como a satisfação dos participantes.

Ficha Técnica

Título: *Os Cegos e o Elefante*

Autor: David A. Schmalz

Editora: Pergaminho

N.º de páginas: 180

À venda nas Livrarias

Briefing Sessions *para empresários*



A PME Consult é um projecto de consultoria personalizada e direccionada para objectivos estratégicos das PME. A sua missão consiste em fomentar o desenvolvimento organizacional de excelência, tendo em vista a competitividade e a melhoria dos índices de produtividade das empresas. Com o objectivo de criar um **fórum de partilha de conhecimento** entre as empresas detentoras de boas práticas de gestão empresarial, que leve à constituição de uma “Rede de Excelência Empresarial”, a PME Consult vai promover, em **Santarém**, no **Hotel Corinthia**, um conjunto de *Briefing Sessions* sobre temas orientados para problemas específicos das microempresas e das PME. Os temas a serem abordados ao longo de cada uma das próximas *Briefing Sessions* serão:

- Pensar a Qualidade em Português
(22 de JUNHO de 2005)
- Qualificação de Recursos Humanos
(28 de SETEMBRO de 2005)
- Modelos de Inovação e Simplificação
(26 de OUTUBRO de 2005)
- Vencer as Barreiras da Produtividade
(23 de NOVEMBRO de 2005)

Inscreva-se e convide outros empresários!

Consulte o programa dos eventos em
www.pmeconsult.com

Obtenha informações em pmeconsult@pmeconsult.com.