ISSN: 0871-7354
92
JUL. AGO. 05 • Bimestral • • 2.50

D.RIGIR

revista para chefias e quadros

Desenvolvimento Sustentável

SEPARATA

Os Desafios da Sustentabilidade

UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu

MINIST...RIO DO TRABALHO E DA SOLIDARIEDADE SOCIAL

INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

UM ESTÁGIO - UM FUTURO

CONHEÇA AS VANTAGENS
DA SUA ADESÃO
AO PROGRAMA
ESTÁGIOS PROFISSIONAIS

UM ESTÁGIO

UM FUTURO

PRESTAMOS UM SERVIÇO GRATUITO

Dirija-se a um Centro de Emprego
ou consulte

www.iefp.pt

INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL, IP

UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu

Portugal em Acção

MINISTÉRIO DAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS E DO TRABALHO

GCM - NAP - Set./ 04 - Design: M.J.Almeida

UM ESTÁGIO - UM FUTURO

S U M Á R I O

SEPARATA
Os Desafios da Sustentabilidade

EDITORIAL 2

DESTAQUE 3
Desenvolvimento sustentável
— O que está em jogo?
J. M. Marques Apolinário

Tome nota 9
Nuno Gama de Oliveira Pinto

Ética com valores 10
Paulo Pereira de Almeida

HISTÓRIA E CULTURA 19
Peter F. Drucker — O discreto profeta
que contribuiu para revolucionar o século XX
José Casqueiro Cardim

20 **FORMAÇÃO**
O IEFP na região do Alentejo

23 Formação, a chave para a mudança
Nuno Estevens

32 O caso da Creativesystems
— Sistemas e Serviços de Consultoria, Lda.
Albino Lopes; Florinda Matos

35 Cinco desafios cruciais para o desenvolvimento
sustentável das empresas
Viriato Soromenho-Marques

40 Sabia que...
Nuno Gama de Oliveira Pinto

GESTÃO 41
Os dados estão lançados: Responsabilidade
social nas PME e microempresas
Florbela Nunes

Empresas e ambiente: Progresso em passo lento 48
Nuno Estevens

Disse sobre gestão 56

DESENVOLVIMENTO PESSOAL 57
Saúde e qualidade de vida

Euroflash 60
Nuno Gama de Oliveira Pinto

QUIOSQUE DE NOVIDADES 62

COLABORADORES: ALBINO LOPES, CARLOS BARBOSA DE OLIVEIRA, FLORINDA MATOS, JOSÉ CASQUEIRO CARDIM, J. M. MARQUES APOLINÁRIO, NUNO ESTEVENS, NUNO DE OLIVEIRA PINTO, PAULO PEREIRA DE ALMEIDA, VIRIATO SOROMENHO-MARQUES. **REVISÃO TIPOGRÁFICA:** LAURINDA BRANDÃO. **CAPA:** FOTO DE JORGE BARROS SOB ESCULTURA DE JOSÉ AURÉLIO. **CONCEPÇÃO GRÁFICA:** NUNO GASPAR. **ILUSTRAÇÕES:** MANUEL LIBREIRO, PAULO BUCHINHO, PAULO CINTRA, SÉRGIO REBELO. **MONTAGEM E IMPRESSÃO:** TIPOGRAFIA PERES.

FICHA TÉCNICA

PROPRIEDADE
Instituto do Emprego
e Formação Profissional

DIRECTORA
Luísa Falcão

COORDENADORA
Lídia Spencer Branco

CONSELHO EDITORIAL
Adelino Palma
Francisco Vasconcelos
Elizabete Miranda
Isabel Henriques
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
Dezembro 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
da Conselho Directivo do IEFP.
É permitida a reprodução
dos artigos publicados, para fins não
comerciais, desde que indicada
a fonte e informada a Revista.

EDITORIAL

Num momento em que se discute, ao nível nacional e europeu, a questão da sustentabilidade do modelo económico e social que caracterizou as últimas décadas e que, ao nível mais geral, mundial, se discute a sustentabilidade do próprio planeta, a DIRIGIR entendeu ser oportuno trazer o tema aos seus leitores.

Pretendeu-se tratá-lo de vários ângulos, de forma a torná-lo compreensível, na sua imensa complexidade.

O que está em jogo, afinal, quando se fala de desenvolvimento sustentável? Fundamentalmente, está em jogo a necessidade imperiosa de adopção de estratégias, políticas e modelos de desenvolvimento das sociedades, que possam tornar possível, de forma articulada e harmoniosa, o desenvolvimento económico, a coesão social e a protecção ambiental. E estas questões colocam-se, de igual modo e com igual pertinência, ao nível das organizações, requerendo uma efectiva capacidade de gestão estratégica.

É a defesa de um futuro viável que constitui a preocupação de hoje e exige uma visão a longo prazo e a adopção de políticas económicas, ambientais e sociais que se articulem e se reforcem, ao nível local, nacional e mundial, que determinem acções concertadas, implementadas "num processo de cooperação activa", numa ampla gama de domínios.

A Separata que integra este número da DIRIGIR, com o título "Os Desafios da Sustentabilidade", reúne, de forma organizada, conceitos, indicadores, orientações e exemplos concretos de boas práticas que ilustram várias vertentes da sustentabilidade. Julgamos poder constituir-se como um útil instrumento de aplicação prática, numa tentativa de, cada um de nós, assumir-se como um cidadão consciente, activo e transformador dos vários contextos em que pode exercer a sua influência.

Desenvolvimento Sustentável

O que está em jogo?

•

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

○

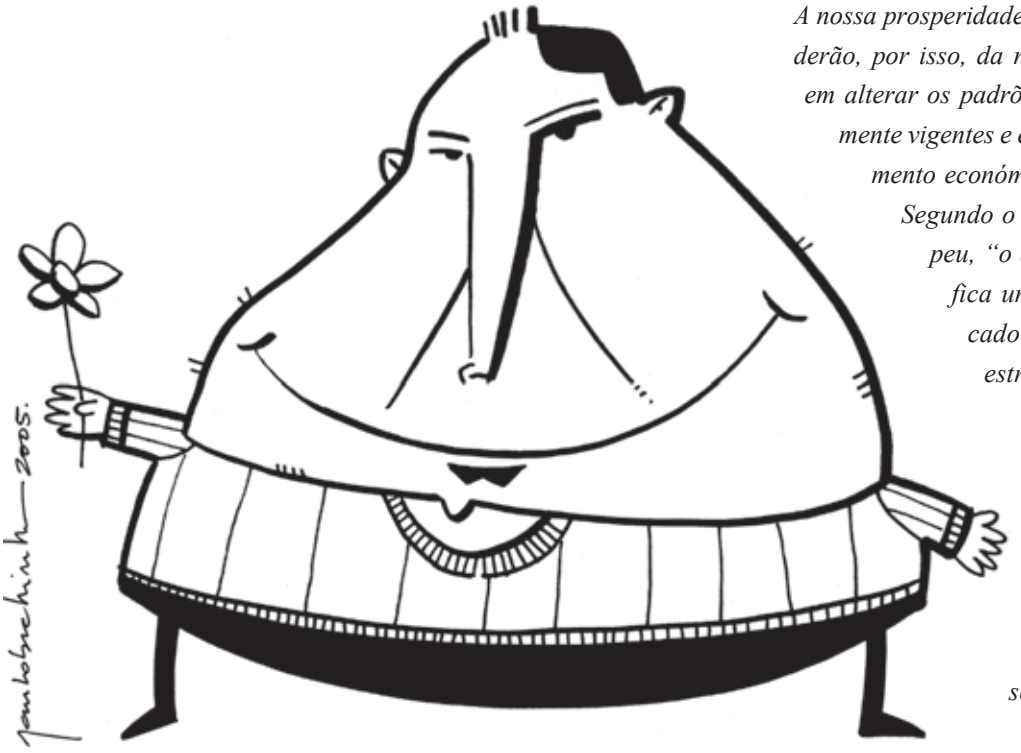
O relatório de 1987 da Comissão Mundial para o Ambiente e o Desenvolvimento (Comissão Brundtland) deu ao desenvolvimento sustentável a definição hoje em dia mais aceite: "Um desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer as suas próprias necessidades."

Trata-se de um conceito global que deve estar subjacente a todas as estratégias e acções nacionais ou locais, exigindo a concepção e aplicação de políticas económicas, ambientais e sociais que se conjuguem e reforcem mutuamente.

Tal preocupação resulta do facto de há muito se reconhecer o carácter multidimensional e interdependente das questões ligadas ao desenvolvimento. Com efeito, existe a consciência cada vez mais generalizada de que o futuro, na Europa e no Mundo, exige uma visão a longo prazo, bem como acções numa vasta gama de domínios. Precisamos de mais prosperidade, mais solidariedade e mais segurança para melhorar a nossa qualidade de vida e a das gerações futuras. Precisamos de crescimento e de mais emprego, de um ambiente menos poluído e mais saudável. E estas necessidades são radicalmente interdependentes, isto é, a prazo, a realização de umas implica a realização das outras. Mesmo quando contraditórios, os vários objectivos têm que se harmonizar.

A nossa prosperidade e qualidade de vida futuras dependerão, por isso, da nossa capacidade e empenhamento em alterar os padrões de produção e consumo actualmente vigentes e em quebrar o vínculo entre o crescimento económico e a deterioração do ambiente.

Segundo o Comité Económico e Social Europeu, "o desenvolvimento sustentável significa uma evolução da economia de mercado e também uma interligação mais estreita entre, por um lado, ambiente, emprego e capacidade concorrencial e, por outro, as questões relacionadas com a equidade intergeracional (vivemos à custa das gerações futuras?) e a equidade distributiva (vivemos à custa de outras sociedades, por exemplo o Terceiro Mundo?)"[1]



Sustentabilidade: Um Desafio Global

Duas observações sobre o conceito de desenvolvimento sustentável:

— Apesar da candência do tema, são enormes as dificuldades em passar da palavra à acção. Há diversas razões para esse facto. A principal reside, provavelmente, no facto de o desenvolvimento sustentável ser um **conceito muito lato**, que exige simultaneamente uma actuação internacional, nacional e local; e, ao mesmo tempo, ser também um **conceito com fortes implicações individuais** que exige uma mudança nos padrões de vida e de consumo dos cidadãos.
Assim sendo, as acções não podem circunscrever-se apenas a um país ou grupo restrito de países. A sustentabilidade constitui um desafio global. Estamos perante um objectivo que requer uma abordagem integrada e reflecte o facto de a globalização e a interdependência crescente entre os diferentes domínios fazerem com que cada país ou grupo de países só possa concretizar plenamente as suas prioridades internas fundamentais se o fizer simultaneamente a nível internacional.

— A segunda observação é que o conceito exige uma **alteração bastante radical das políticas** de desenvolvimento das nossas sociedades. Estas políticas obrigarão inevitavelmente a tomar decisões pouco populares. Verifica-se, entretanto, que as nossas sociedades têm vindo a aplicar modelos de desenvolvimento que serão pura e simplesmente insustentáveis se se pretende manter o crescimento económico, a sanidade das finanças e um sistema de bem-estar que abarque todas as facetas da vida.
Trata-se, assim, essencialmente, de escolher entre tomar decisões de forma planeada e racional ou ser-se empurrado para elas, mais tarde ou mais cedo, em situações de emergência.

Uma Europa Melhor, Um Mundo Melhor

A procura de um modelo mais sustentável de sociedade tem-se transformado, ao longo das últimas duas décadas, numa verdadeira vaga de fundo à escala internacional. As Nações Unidas e a União Europeia, entre outras entidades e instituições, têm apelado à necessidade de tornar operacionais os esforços pela sustentabilidade através da formulação e implementação de estratégias nacionais para o desenvolvimento sustentável.
As Nações Unidas decidiram dedicar a década de 2005--2015 à consagração universal do carácter estratégico do desenvolvimento sustentável. A União Europeia, por seu lado, fez aprovar, no Conselho Europeu de Gotemburgo (2001), a Estratégia Europeia para o Desenvolvimento Sustentável. Em 2002, a Comissão apresentou uma segunda Comunicação[2] centrada na dimensão externa do desenvolvimento sustentável, que seria aprovada pelo Conselho Europeu de Barcelona.
Estes textos constituem a base da Estratégia da União Europeia em favor do desenvolvimento sustentável. Como previsto, em 2005 está-se a proceder à sua revisão com base na experiência dos últimos quatro anos.[3]

Estratégia da União Europeia em Favor do Desenvolvimento Sustentável

A Estratégia de Desenvolvimento Sustentável (EDS) é, pois, a estratégia a longo prazo que integra políticas de desenvolvimento sustentável a nível económico, social e ecológico.

Trata-se, pois, de um instrumento que pretende conciliar a estabilidade e o crescimento económico contínuos com um bem-estar social duradouro e as exigências associadas à protecção do ambiente, incluindo, por exemplo, a segurança dos alimentos e a saúde pública. Por outras palavras, a EDS procura obviar aos problemas de insustentabilidade a longo prazo de índole económica, social e ambiental.
A Estratégia da UE para o Desenvolvimento Sustentável comporta as componentes seguintes:

- **Três frentes: desenvolvimento económico, coesão social e protecção ambiental**
  Em primeiro lugar, a Estratégia apresenta uma visão geral do que é "sustentável". A mensagem essencial da Estratégia é que, em última instância, as dimensões económica, social e ambiental da sustentabilidade devem existir em simultâneo e reforçar-se mutuamente. É fundamental entender a interligação entre estes três pilares do desenvolvimento.
  A Estratégia assenta numa "visão positiva a longo prazo de uma sociedade mais próspera e mais justa, que encerra a promessa de um ambiente mais limpo, mais seguro e mais saudável – uma sociedade que oferece uma melhoria da qualidade da nossa vida, da dos nossos filhos e da dos nossos netos".(4)
- **Desenvolvimento sustentável – Princípio director de elaboração das políticas**
  Nas próximas décadas a estratégia de desenvolvimento sustentável deverá ser um objectivo político de primeira ordem.
  A segunda parte da Estratégia versa sobre a necessidade de melhorar o modo de elaboração das políticas, privilegiando uma melhor coerência entre as políticas e a sensibilização das pessoas para as soluções a adoptar. Tal implica uma análise cuidadosa de todos os efeitos derivados dessas políticas, incluindo os efeitos da inacção e a transmissão ao mercado dos sinais adequados, designadamente através do sistema de preços. Assim é que, por exemplo, na aquisição de pilhas e de equipamentos com pilhas, o comprador está a contribuir para o seu tratamento através de uma ecotaxa incluída no preço dos produtos. Fala-se também que a revisão do Imposto Automóvel levará em conta o nível poluidor do veículo.
  Defende ainda a Estratégia que é necessário investir no sector da Ciência e Tecnologia, a fim de apoiar os ajustamentos necessários ao desenvolvimento sustentável.
- **Tendências insustentáveis**
  O ponto forte da Estratégia é a análise das tendências insustentáveis em termos de desenvolvimento económico, social e ambiental. Entre outras, são apontadas como mais críticas as alterações climáticas, o consumo de energia, os riscos para a saúde pública, a pobreza e a exclusão social, o envelhecimento das sociedades, a gestão dos recursos naturais, o ordenamento do território e os transportes. (Ver caixa: "Principais Ameaças ao Desenvolvimento Sustentável.")
  Refere-se que a Estratégia de Desenvolvimento Sustentável não só é necessária como urgente, se queremos inverter certas tendências que, a imporem-se, poderiam significar uma ameaça para a nossa existência e a dos nossos filhos.

O Desafio para Portugal

Vai já longo o período de tempo volvido desde a data em que se iniciou o processo de elaboração da Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável (Março de 2002)(5). Decisão surgida na linha da Estratégia Europeia e dos compromissos internacionais assumidos por Portugal, designadamente no âmbito da Agenda XXI das Nações Unidas sobre o ambiente e desenvolvimento.

Tal decisão foi entretanto reforçada por duas vezes. Em 2004[6] através do enunciado dos vectores estratégicos a contemplar. E, mais recentemente, já em 2005[7] na vigência do actual governo, encarregando uma equipa de projecto de finalizar a proposta de Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável e conduzir a respectiva discussão pública.

Segundo se afirma a justificar esta última decisão: "Impõe-se proceder, com celeridade e pragmatismo, a uma avaliação dos relatórios produzidos, aferindo o seu conteúdo à luz das opções e orientações políticas do momento actual, e produzir, num quadro de participação institucional e pública, a Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável, a adoptar como referência para a acção governativa e para a actuação das entidades públicas e privadas e dos cidadãos."

Este documento estratégico — afirma-se também — é um passo necessário para que Portugal possa ambicionar aproximar-se dos níveis de desenvolvimento dos países mais avançados da União Europeia, assegurando o adequado equilíbrio das dimensões económica, social e ambiental do desenvolvimento.

A realidade nacional implica reconhecer que só haverá efectivo crescimento e convergência no quadro europeu se Portugal adoptar uma estratégia global de desenvolvimento sustentável. Assim, assume-se a definição e a aplicação da Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável não só como um compromisso importante mas como um instrumento fundamental para conduzir o desenvolvimento do País.

O grande desígnio que deverá enformar a ENDS será, pois, o de promover, no horizonte de 2015, a nossa competitividade, num quadro de qualidade ambiental e de coesão e de responsabilidade social.

Para isso, são vectores de intervenção estratégica, entre outros:

1) Avanço da economia em direcção à sociedade do conhecimento.
2) Mutações no mundo laboral: formação orientada para actividades do futuro.
3) Mais qualidade ambiental e melhor qualidade de vida.

A proposta de ENDS visa o período de 2005-2015. Mas a perspectiva temporal do Desenvolvimento Sustentável será longa, pois abrangerá necessariamente uns vinte a vinte e cinco anos em alguns dos seus objectivos. Convém, por isso, sublinhar que se trata meramente do início dum longo processo.

Em direcção à sociedade do conhecimento

Uma sociedade caracterizada por políticas de desenvolvimento sustentável é axiomaticamente uma sociedade com uma utilização intensiva de conhecimentos. Os ajustamentos em matéria de transportes e de produção de energia colocam maiores exigências à investigação e ao desenvolvimento. Os produtos terão de assentar numa componente de conhecimento mais forte para ser possível garantir a utilização mais eficaz dos recursos naturais.

Os recursos humanos suplantarão em importância os recursos financeiros e naturais. Pode-se contar desde já com uma procura e uma necessidade consideráveis de investimentos na qualificação e na aprendizagem ao longo da vida. Torna-se imperioso que as escolas se ocupem adequadamente da educação para evitar que as crianças abandonem prematuramente o sistema educativo, isto só para referir uma ou outra faceta.

A Estratégia de Lisboa lançou os alicerces para o edifício da Sociedade do Conhecimento. A finalidade desta Estratégia é fazer da Europa a economia mais competitiva do Mundo baseada no conhecimento. Uma estratégia de desenvolvimento sustentável só poderá realçar ainda mais a importância desta plataforma.

Um mundo laboral em mutação

As transições a que estão sujeitos os empregos no sector produtivo devem ser acompanhadas por investimentos adequados e sustentáveis na qualificação e na reciclagem profissional.
Na perspectiva dum mundo laboral caracterizado por elevados investimentos na formação e na investigação, são indispensáveis relações industriais novas e operacionais.
A qualidade do trabalho será um factor crucial.
As questões laborais compreendem igualmente as condições de trabalho. O trabalho baseado no conhecimento pedirá novos esforços que contrariem os potenciais efeitos negativos inerentes às novas condições de trabalho. Cabe às organizações sindicais uma responsabilidade muito especial neste contexto.
Por outro lado, o envelhecimento da população e a redução da população em geral virão colocar uma nova série de desafios. Trata-se de uma questão complexa. Poder-se-ão esperar medidas para levar os trabalhadores mais velhos a manterem-se mais tempo activos na vida profissional. Do mesmo modo, deverá impor-se a necessidade de redobrados esforços ao nível da prestação de cuidados médicos e assistência a idosos. Com isto se prende também a questão das baixas taxas de fertilidade. Uma política dinâmica de apoio às famílias será necessária a fim de conciliar a educação dos filhos com a vida profissional.
Outro tema importante é a necessidade de finanças públicas sustentáveis, sobretudo no contexto acabado de referir do envelhecimento da população, da procura crescente de assistência e cuidados a idosos e da necessidade de uma política familiar mais incisiva.

Precisamos de crescimento e de mais emprego, de um ambiente menos poluído e mais saudável. E estas necessidades são radicalmente interdependentes, isto é, a prazo, a realização de umas implica a realização das outras. Mesmo quando contraditórios, os vários objectivos têm que se harmonizar.

Mais qualidade ambiental, melhor qualidade de vida

Qualquer EDS só fará sentido se assegurar uma qualidade de vida melhor e sustentável. Nesta perspectiva, o desenvolvimento das nossas sociedades deverá ser projectado numa base de responsabilidade para com os cidadãos e com a natureza. A importância deste requisito é evidente se se tiver presente a atenção crescente que largos estratos da população dedicam aos vários aspectos da qualidade de vida, da protecção do ambiente e da gestão racional recursos naturais.
O objectivo passa, nomeadamente, por encorajar as empresas a promoverem a eficácia dos produtos e dos processos de produção, bem como incentivar padrões de consumo sustentáveis a fim de optimizar a utilização dos recursos e diminuir a produção de resíduos.
Por outro lado, é inquestionável a importância decisiva que uma economia vigorosa, com empresas prósperas, tem para o emprego e o ambiente e para a evolução da sociedade. Mas uma economia com estas características pode também ser o resultado cada vez mais directo da qualidade e do nível de factores como o emprego e o ambiente.
Até agora ainda não se conseguiu passar a mensagem de que o desenvolvimento sustentável gera novas e fundamentais oportunidades. O mau desempenho da economia, a par das novas pressões concorrenciais decorrentes da progressão da globalização e da emergência de novos países industrializados (tais como a China, a Índia e o Brasil), que anunciam uma intensificação da concorrência económica e eventuais alterações das estruturas de produção nacionais, com

repercussões no desenvolvimento sustentável à escala mundial, têm contribuído para o avolumar de algum cepticismo. Existem dúvidas e pontos de discórdia quanto à compatibilidade da capacidade concorrencial da economia com as restrições do desenvolvimento sustentável.

Mas o desenvolvimento sustentável não é um luxo reservado só às sociedades "ricas", nem uma opção entre muitas possíveis. O desenvolvimento sustentável é uma necessidade. Uma necessidade absoluta que os novos desafios só vêm reforçar. Afinal de contas o que está em jogo é a preservação essencial da vida humana, que constitui simultaneamente a base da economia.

Está ainda por fazer um debate profundo com a sociedade civil organizada para analisar e esclarecer estas questões. Mas do que não há dúvida é que, para se alcançar um desenvolvimento sustentável, o papel das empresas — empresas sustentáveis — é essencial.

NOTAS

(1) Parecer sobre a "Avaliação da EU para o desenvolvimento sustentável — parecer exploratório" (2004/C 117/08).

(2) COM (2002) 82 de 13/02/2002: "Para uma parceria global no domínio do desenvolvimento sustentável".

(3) COM (2005) 37 de 9/02/2005: "Revisão de 2005 da estratégia da União Europeia em favor do desenvolvimento sustentável: primeiro balanço e orientações para o futuro".

(4) COM (2001) 264: "Desenvolvimento Sustentável na Europa para um Mundo melhor: Estratégia da União Europeia em favor do Desenvolvimento Sustentável", p. 2.

(5) Resolução do Conselho de Ministros n.º 39/2002, *DR* — I Série-B n.º 51 — 1 de Março de 2002.

(6) Resolução do Conselho de Ministros n.º 180/2004, *DR* — I Série-B n.º 298 — 22 de Dezembro de 2004.

(7) Resolução do Conselho de Ministros n.º 112/2005, *DR* — I Série-B n.º 124 — 30 de Junho de 2005.

Principais Ameaças ao Desenvolvimento Sustentável

- As emissões de gases com efeito de estufa provenientes da actividade humana estão a provocar um **aquecimento mundial**. As alterações climáticas poderão ocasionar fenómenos meteorológicos mais excessivos (ciclones, inundações), com consequências graves para a infra-estrutura, os bens materiais, a saúde e a Natureza.
- As novas **variedades resistentes aos antibióticos de certas doenças** e, potencialmente, os **efeitos a mais longo prazo** dos inúmeros **produtos químicos perigosos** utilizados agora diariamente constituem uma ameaça grave à saúde pública; por outro lado, as ameaças à **segurança dos produtos alimentares** são cada vez mais preocupantes.
- Um em cada seis europeus vive em situação de **pobreza**. A pobreza e a exclusão social possuem efeitos directos significativos nos indivíduos, designadamente saúde precária, suicídio e desemprego persistente. O fardo da pobreza é suportado de forma desproporcionada pelas mães solteiras e pelas mulheres mais idosas que vivem sozinhas. A pobreza permanece muitas vezes nas mesmas famílias ao longo de gerações.
- Se o aumento da esperança de vida é manifestamente reconfortante combinado com taxas de natalidade reduzidas, resulta num **envelhecimento da população** que pode diminuir a taxa de crescimento económico, bem como a qualidade e sustentabilidade financeira dos regimes de pensões e do serviço nacional de saúde. Em inúmeros Estados-membros, as despesas poderão aumentar até 8 por cento do produto interno bruto entre 2000 e 2040.
- A **perda de biodiversidade** na Europa tem-se acelerado de forma acentuada nas últimas décadas. Os *stocks* de peixes nas águas europeias estão próximo da rotura. Os **volumes de resíduos** continuam a aumentar mais depressa do que o PIB. A **perda de solos** e a diminuição de fertilidade estão a minar a viabilidade das terras agrícolas.
- O **congestionamento dos transportes** tem aumentado rapidamente, estando-se a atingir uma situação de paralisia. Este fenómeno afecta essencialmente as zonas urbanas, que enfrentam igualmente outros problemas como, por exemplo, degradação do centro das cidades, expansão dos subúrbios e concentração de pobreza grave e exclusão social. Os **desequilíbrios regionais** continuam a constituir uma preocupação grave na UE.

Os Relatórios de Sustentabilidade na Avaliação do Desempenho das Empresas

Os relatórios de sustentabilidade permitem às empresas avaliar, de forma integrada, não só o seu desempenho financeiro, mas também os seus compromissos de natureza social e ambiental. As directrizes da Global Reporting Initiative (www.globalreporting.org), de utilização voluntária, constituem uma matriz de conceitos, rubricas, informações e indicadores que possibilitam relatar, num único documento, o desempenho registado pelas empresas nessas diferentes dimensões.
Com esse objectivo, as directrizes:

— apresentam princípios e conteúdos específicos de orientação para a preparação de relatórios de sustentabilidade;
— ajudam as organizações na apresentação de uma visão completa e equilibrada do seu desempenho financeiro, social e ambiental;
— promovem a comparabilidade entre relatórios de sustentabilidade, tomando em consideração o facto de serem publicados relatórios por empresas de diversos sectores em diferentes países;
— permitem a criação de um conjunto de referências para a avaliação do desempenho da sustentabilidade, tendo em consideração códigos e padrões de desempenho preestabelecidos (*benchmarking*);
— funcionam como instrumento na promoção de compromissos futuros face às outras partes envolvidas.

O *benchmarking*, enquanto porta aberta aos melhores desempenhos e melhores práticas de gestão, poderá revelar-se, neste contexto, um excelente instrumento de gestão. Por um lado, procura ajudar as organizações a concentrarem-se mais na obtenção de melhorias significativas e não apenas no simples crescimento, facilitando a identificação dos objectivos a atingir; por outro, propõe-lhes um sistema de avaliação dos próprios processos, tendo em vista uma optimização dos recursos disponíveis e a obtenção de ganhos de produtividade.

A sua reconhecida utilidade, nomeadamente como um processo de aprendizagem que promove a mudança de mentalidades, levou a Comissão Europeia e as autoridades nacionais dos Estados-membros da União Europeia a incentivarem a sua divulgação, em especial junto das pequenas e médias empresas, assim como a procurar aumentar as sinergias entre as várias iniciativas, públicas e privadas, em curso, nomeadamente a Rede Europeia de *Benchmarking* Empresarial.
A norma SA 8000 pretende assegurar, através de um processo de certificação, o cumprimento por parte das empresas de um vasto conjunto de compromissos em matéria de responsabilidade social. Criada pela Social Accounting International, a norma baseia-se em acordos estabelecidos no âmbito da Organização Internacional do Trabalho, na Convenção das Nações Unidas sobre Direitos da Criança e na Declaração Universal dos Direitos Humanos. As empresas que queiram obter a certificação tendo por base a norma SA 8000 terão de cumprir, assim como os seus fornecedores, diversos requisitos considerados obrigatórios, nomeadamente em matéria de trabalho infantil, trabalho forçado, saúde e segurança, liberdade de associação e direito a discussão de acordos colectivos, discriminação, práticas disciplinares, horários de trabalho e remunerações.

NUNO GAMA DE OLIVEIRA PINTO
Professor e Investigador Universitário (Ph. D.);
Perito e Consultor Externo da Comissão Europeia
(UNIV-AB/DG Relações Externas)

Ética com Valores

PAULO PEREIRA DE ALMEIDA
Professor do ISCTE; Investigador

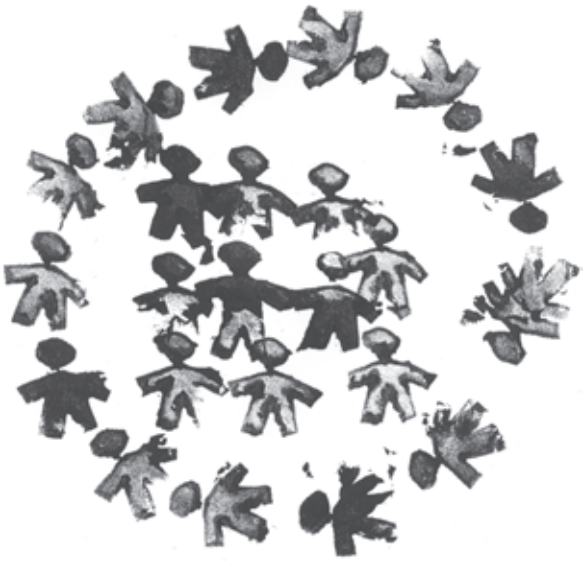
A actual sociedade globalizada implica — para os que não se encontram excluídos dos processos de disseminação das tecnologias informacionais — um aumento das responsabilidades individuais e colectivas. No domínio da ética — e a verdade é que esta é algo que não pode ser imposto às pessoas ou às empresas — a sua ligação a valores de solidariedade, de inclusão e de responsabilidade pelo bem comum parecem-nos um desafio interessante e mobilizador. Contudo, existem obstáculos visíveis para uma desejável mudança de paradigma. São muitos os que argumentam que vivemos numa sociedade "bimoral": esta corresponde, nessas teses, a um tipo de sociedade em que os povos governam as suas vidas por princípios contrastantes, para não dizer mesmo contraditórios.

Por um lado, encontramos os princípios associados a uma moral tradicional. Embora estes permitam um certo nível de satisfação dos interesses individuais, a sua ênfase está sobretudo nos deveres e obrigações (do tipo tratar os outros com honestidade e com respeito; tratá-los razoavelmente e sem preconceitos; pôr suas necessidades acima do seus próprios interesses, entre outros). Por outro lado, existem os princípios associados ao interesse empresarial, que impõem também obrigações, mas de um tipo muito mais limitado. Regra geral, a sua ênfase é a da competição e não tanto a da cooperação, conducente ao bem comum.

Ora é neste ponto em particular que os trabalhadores enfrentam uma significativa tensão moral, sobretudo quando as obrigações e os seus deveres empresariais vão em sentido inverso aos da moral e da ética tradicionais. Controlar este tipo de situações pressupõe importantes desafios para os princípios da liderança, pelo que uma gestão ética e dos valores surge agora como uma necessidade. Além disso, este quadro de vivências e de envolvente empresarial cria também a necessidade de implementar uma ética que vá além das regras e dos regulamentos, do enquadramento legal desses comportamentos ou dos códigos de conduta.

Cada vez mais se acredita que existe um mercado para as empresas éticas e com um comportamento orientado por valores. Mas o que geralmente acontece é que, num momento específico do seu percurso, as empresas, os empresários e os trabalhadores têm de escolher entre fazer

Um Desafio Mobilizador



o que parece eticamente correcto e o que se afigura mais lucrativo. Na verdade, os negócios existem tipicamente para fazer dinheiro — os accionistas e o capitalismo assim o exigem —, pelo que existe um mercado para as empresas éticas, mas este é limitado pelos custos substanciais de um comportamento mais responsável.

Podem, pois, colocar-se as seguintes questões: os desafios éticos que as empresas enfrentam relevam mais da sua organização interna ou da lógica de produção do sistema capitalista de mercado? E serão os desafios éticos compatíveis com a lógica do lucro?

Na realidade, não existe uma resposta unívoca a este tipo de perguntas. A acção ética e orientada por valores implica uma relação baseada na confiança e toca a generalidade das formas de gestão das empresas. Esta, por sua vez, leva a uma responsabilização individual e colectiva e, paralelamente, toca uma pletora considerável de aspectos: recursos humanos, marketing, produção, finanças, fornecedores, clientes, ecologia, emprego, comércio internacional justo...

A ética orientada por valores é, como referimos, um desafio mobilizador. E, nesse quadro, as empresas que pretenderem envolver-se numa lógica de desenvolvimento sustentável e de responsabilidade social devem agir em diversos domínios. Citaríamos apenas alguns:

— a segurança dos produtos e da produção;
— a melhoria do diálogo social;
— o respeito pelos Direitos do Homem e pela dignidade da pessoa humana;
— a ética na luta contra a corrupção e o branqueamento de capitais;
— o respeito pelo ambiente;
— o envolvimento nas comunidades locais e no seu desenvolvimento.

Se o desafio será compensador no médio prazo, o futuro o dirá...

•

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

HENDRY, J., *Between Enterprise and Ethics*, Oxford, Oxford University Press, 2004.

CLAUDE, J. F. , *Manager par les Valeurs*, Paris, Liaisons, 2003.

BUDD, J. e SCOVILLE, J. G., *The Ethics of Human Resources and Industrial Relations*, Geneva, ILR Press, 2005.

LIPOVETSKY, G., *O Crepúsculo do Dever. A Ética Incolor dos Novos Tempos Democráticos*, Lisboa, Publicações D. Quixote, 1994.

VOGEL, D., *The Market for Virtue. The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*, Washington, Brookings Institution Press, 2005.

Peter F. Drucker

O discreto profeta que contribuiu para revolucionar o século XX

JOSÉ CASQUEIRO CARDIM
Doutorado em Sociologia;
Técnico Superior Consultor do IEFP

Se houve ensaísta cujo contributo individual foi significativo para a transformação do século XX, Peter Ferdinand Drucker foi, seguramente, um deles.

Não posso deixar de referir que iniciei este artigo ainda Drucker era vivo, tendo tomado conhecimento do seu falecimento já o texto ia adiantado. Quem conhece a obra de Drucker percebe facilmente que não é sem comoção que se toma conhecimento da sua morte.

Recordo dele a brilhante capacidade de análise mas, em particular, a sua concepção de gestão e a relação fortíssima que estabeleceu entre o pensamento e a organização que o materializa.

Em minha opinião, este é um dos déficites crónicos da nossa cultura gestionária e política, em que se toma por decisivo o simples enunciado de planos e objectivos, substituindo-os ao trabalho de direcção das organizações

necessariamente persistente, demorado, cansativo e exigente nos talentos específicos necessários para as "pôr a funcionar". Uma empresa, ou um país, não mudam ao sabor "das vontades" mesmo quando estas se designam por "objectivos", "estratégias" ou "programas", por mais bem intencionados que sejam. Mudam na medida em que objectivos exequíveis se vão concretizando na acção diária das organizações anónimas, com o trabalho de pessoas concretas, que são quem muda a realidade. Este trabalho é incontornável e implica, ao elevado nível em que Portugal já se situa, a existência de uma camada dirigente com sentido de responsabilidade, motivação, capacidade, cultura e dedicação adequadas.
Foi exactamente sobre tudo isto que Drucker escreveu numerosas obras. A sua análise parece particularmente importante em Portugal, país em que, por razões históricas, a cultura de gestão se desenvolveu tardiamente e ainda permanece afastada do conhecimento de muitos dos utilizadores potenciais.
Acredito que, tanto quanto as ideias podem influenciar o decurso da vida, a divulgação mais séria e o estudo mais generalizado da sua obra poderiam contribuir para tornar o nosso País uma sociedade mais bem gerida e mais rica.

O Homem

Peter Drucker nasceu em Viena, na Áustria, em Novembro de 1909 e morreu nos EUA no passado dia 11 de Novembro. Viveu assim a maioria da sua longa vida de 96 anos, activo e produtivo, na sua pátria de adopção, "a América".
Uma das recordações de infância de Drucker foi, em casa de seus pais na Áustria, nos primeiros dias da Primeira Grande Guerra Mundial, ouvir Masaryk, o futuro fundador da Checoslováquia, comentar as dramáticas consequências da guerra, prevendo o "fim da civilização"[(1)].
Disso Peter Drucker tirou uma lição significativa: os piores eventos não podem fundamentar visões pessimistas sobre o futuro da Humanidade. Apesar da violência daquela guerra, não só estava para vir muito pior como, quase cem anos passados, se percebe que esses acontecimentos dramáticos não pararam o crescimento no médio e longo prazo, antes abriram em muitas áreas oportunidades inesperadas de evolução. Nas questões sociais o pessimismo estreme, mesmo quando assenta na observação de realidades trágicas, pode não ser razoável. Pelo contrário, se os grandes períodos de mudança produzem tensões políticas, económicas e sociais, também geram oportunidades que, pelo menos globalmente, podem assumir um sentido positivo. Por isso, colectivamente, não devemos deixar-nos esmagar pelos problemas. Antes, devemos encontrar nas mudanças as oportunidades que lá estarão em potência.
Alguns dos mais interessantes trabalhos de Drucker foram baseados na análise dos diversos factores de mudança e das oportunidades que lhes estão

associadas. Muitas dessas oportunidades implicam a alteração das próprias organizações que constituem os nossos "aparelhos económicos" e que, a cada momento, o Homem constrói, desfaz e reconstrói.

Voltando à sua vida, ninguém melhor que o próprio para apresentar a sua formação e primeiros anos de experiência. Ele afirmou que "em retrospectiva a sua vida faz todo o sentido, mas em perspectiva, não".

De facto, só aos trinta anos terá começado a perceber aquilo que verdadeiramente queria fazer. Mas desde novo sabia que "não queria ficar na Áustria, nem sequer perder quatro anos a frequentar a universidade".

Revelando essa curiosidade profunda que em tempos anteriores produzia grandes descobridores e exploradores, procurou arranjar um emprego mas longe e contrário daquilo para que, até aí, "parecera ter inclinação". E, de facto, Drucker acabou por ser exactamente isso: um "aventureiro do século XX", naquilo que este século permitiu verdadeiramente de inovação e de exploração do desconhecido.

Foi então trabalhar como aprendiz numa casa de exportações e, de seguida, em 1929, num pequeno banco de Frankfurt. Com a crise o banco faliu. Ele conta, com humor, que foi o último que lá entrou e o primeiro que de lá saiu. Empregou-se, depois, num jornal local mas, entretanto, licenciou-se na Universidade de Frankfurt, em Direito Público Internacional. Nesse período conheceu Schumpeter, um outro vienense, que o inspirou para o resto da vida.

Estava-se em 1933 e Drucker "já não tinha dúvidas acerca da forma como Hitler iria acabar". Emigrou então para Inglaterra onde trabalhou como analista numa companhia de investimentos. E foi, também, jornalista. Segundo ele, se tivesse como ambição apenas ser um homem rico teria ficado por ali.

Mas não. Voltou a emigrar em 1937, agora para os Estados Unidos, onde se radicou definitivamente. Aí iniciou a sua vida profissional pelo ensino da Ciência Política e Filosofia. Aí publicou o seu primeiro livro, *O Fim do Homem Económico*. Apesar de escrito antes foi editado apenas em 1939 porque era de tal forma "politicamente incorrecto" que teve dificuldade em encontrar editor.

Tornou-se, depois, e por mais de vinte anos, professor de Management na Universidade de Nova Iorque. Desde 1971 foi professor de Ciências Sociais e Management, numa universidade da Califórnia, perto de Los Angeles. Entre 1975 e 1995 foi articulista e ensaísta em numerosos jornais, no *Wall Street Journal*, na *Harvard Business Review*, no *Atlantic Monthly* e no *Economist*.

Ao longo da sua vida, Drucker escreveu 35 livros nos quais predominam os temas de gestão, mas onde aparecem também duas novelas. O seu último livro, *Managing in the Next Society*, é de 2003.

O jornalista português Jorge Nascimento Rodrigues entrevistou-o, e conversou com ele, enquanto almoçavam uma lasanha regada a vinho de casta francesa (*made in* Califórnia). Diz que ele se revelou um interessante "falador", em qualquer tema, com uma visão que abrangia o século por inteiro como se voasse a baixa altitude sobre "as grandes mudanças da história". Nascimento caracteriza-o como "caçador de tendências" e contador da "história ao vivo". "Do que eu realmente falo é de história", disse-lhe Drucker entre duas garfadas da tal lasanha(2). Lá está a tal veia de "explorador de ideias práticas", os descobrimentos possíveis no século XX.

Apesar da venda de vários milhões de livros lhe ter proporcionado um rendimento elevado, vivia numa típica vivenda de classe média americana, confortável mas sem ostentação, sem secretária pessoal, respondendo ele próprio às mensagens que recebia.

Ao contrário de muitos outros notáveis, diz Nascimento Rodrigues, não adopta a postura de "distanciamento aristocrático", aspecto que também faz dele uma personagem ímpar(3).

Nestes últimos anos dedicou muito do seu tempo, gratuita e voluntariamente, ao desenvolvimento da gestão das organizações sem fins lucrativos, que considera particularmente importante e necessária(4). Neste campo, e entre outras iniciativas, colaborou na criação de uma "Fundação Peter Drucker, para a gestão não lucrativa"(5).

Apesar da heterodoxia do seu pensamento e da distância a que a academia inicialmente o manteve, Drucker recebeu

inúmeros doutoramentos *Honoris Causa* por universidades de todas as partes do Mundo. Hoje, a generalidade dos especialistas do universo dos negócios e os académicos de Gestão encaram Peter Drucker como o fundador da Gestão e "pai" do seu estudo.
Recentemente, o Presidente dos EUA atribuiu-lhe a medalha da Liberdade pela sua contribuição para o desenvolvimento da teoria de Gestão. Foi também reconhecida a importância do seu pensamento neste domínio essencial para o desenvolvimento das sociedades em geral.

Sobre as Suas Concepções e Contributos para a Teoria de Gestão

Apesar de tudo isto, e curiosamente, Drucker define-se, no plano económico, como um conservador "desconfiado". Desconfiado mesmo em relação ao "sistema capitalista" porque, apesar de aceitar a necessidade da regulação da economia através do mercado, opõe-se ao absoluto domínio da "mão invisível".
De facto, contrapõe-lhe a necessidade da existência de uma "consciência invisível"[6]. Essa visão levou-o a ser um dos precursores na análise da responsabilidade social das empresas. Apesar de acreditar na regulação económica assente no mercado livre ele coloca reservas a respeito do funcionamento linear do sistema. Refere que, numa sociedade organizada, o problema não é saber quais são os nossos direitos mas também as nossas responsabilidades[7].

As suas desafrontadas opiniões sobre a vida empresarial levaram-no a assumir posições polémicas. Quase no início da sua carreira, em 1940, o então presidente da Westinghouse viu-o mesmo como um "perigoso bolchevista", e proibiu até o seu *staff* de o "deixar passar ao pé da porta"[8]. Também na General Motors, que ele estudou directamente e onde se inspirou e tomou como modelo para criação do conceito de "corporação" (leia-se grande empresa), as suas propostas não só não foram bem aceites como foi mesmo impossível identificar quem o terá chamado como consultor. Mas não era, seguramente, o carácter político das suas conclusões que estava em questão mas a sua capacidade de identificar necessidades e expressar soluções antes do tempo. Muitas das suas propostas tornaram-se, posteriormente, não só "compreensíveis" como enriqueceram alguns "divulgadores originais", universalmente conhecidos.
Os seus primeiros trabalhos foram, como se referiu, ignorados pelo meio académico, sendo que as bibliotecas universitárias só passaram a tê-los há poucas décadas. Durante muito tempo o mundo académico americano considerou-o, depreciativamente, "um jornalista" e não lhe atribuiu "estatuto teórico"[9]. Curiosamente, e ao contrário, foi escutado no Japão onde os seus ensinamentos foram "levados a sério". Considera-se mesmo que o seu pensamento foi um dos pilares teóricos do desenvolvimento japonês da década de 1960 em diante[10].
Talvez o que mais ressalta em Drucker seja a sua capacidade para romper com os cânones do "pensamento correcto", nas suas mais diversas asserções. No fundo, ele explorou os "novos mundos" hoje localizados nas organizações que construímos, que constituem o mundo da "moderna aventura" e o suporte do nosso bem-estar.

Os Contornos da Responsabilidade da Empresa

Por exemplo, acerca do conceito de responsabilidade empresarial, de que foi, em certa medida, fundador, baseia o seu raciocínio numa análise radical. Declara

que todo o "poder tem que ser legítimo". De outra forma, o poder possui apenas força e não autoridade: "É apenas poder e nunca Direito." Ora para o poder ser legítimo tem que encontrar fundamento fora de si próprio, nalguma coisa que o transcenda e que seja "aceite como um valor genuíno por aqueles que lhe estão sujeitos".

Qualquer administrador tem que ter poder para realizar o seu trabalho. Existe aqui pouca diferença entre um hospital, uma empresa e, mesmo, uma diocese ou um sindicato.

Nas nossas sociedades a administração é de modo geral legítima porque tem fontes aceites pelos "administrados". A gestão das empresas recolhe a sua legitimidade na satisfação de necessidades económicas e sociais que realiza. É esta que fundamenta a preocupação política com a sobrevivência das empresas[11].

Em contrapartida, "a empresa", como qualquer entidade ou pessoa, é responsável (e deve ser responsabilizada) pelos seus impactes sobre o meio. Essa responsabilidade é mesmo uma das suas mais antigas obrigações impostas por lei. E, como qualquer outra instituição, as empresas violam a lei se, ao concretizarem os seus fins, gerarem impactes evitáveis e perigosos para os contextos em que intervêm[12].

Por outro lado, todos os problemas que não sejam consequência de uma qualquer actividade da empresa, mesmo que constituindo "grandes males sociais", claramente não constituem responsabilidades suas. Como em qualquer outra organização, intervir onde não se tem responsabilidade não só não é manifestação de sensibilidade e responsabilidade mas pode ser, mesmo ao contrário, uma irresponsabilidade.

Drucker dá um exemplo de Nova Iorque em que um antigo Presidente apelou às grandes empresas para ajudarem a comunidade a resolver problemas de exclusão social. Drucker afirmou que esse pedido era ridículo e propunha às empresas uma actuação de facto "irresponsável"[13].

A responsabilidade essencial das empresas e que constitui o "seu firme dever" é a obtenção de um bom resultado económico com cumprimento das suas obrigações legais. Isso não quer dizer que as empresas (e os empresários) devam ser insensíveis à necessidade de melhorar o meio ambiente, em todos os sentidos. Até porque as empresas também têm vantagens com isso como, por exemplo, quando beneficiam de um meio socialmente mais equilibrado e com menos criminalidade.

A questão aqui presente é o foco da acção empresarial ser o seu desempenho económico gerador de responsabilidades directas para com o meio e os recursos que mobiliza. São essas as obrigações que nos interessa, social e politicamente, atribuir às empresas. Para lá desse limite, a assunção de responsabilidades em domínios onde não têm nem competência nem autoridade é, seguramente, um factor dispersivo da sua acção e, como tal, erróneo[14].

O Velho Motor Empresarial e o Futuro

Por outro lado, Drucker entende que as empresas privadas são criadas e dirigidas "por pessoas e não por forças." As forças económicas fixam limites à actuação da direcção e criam oportunidades que aquelas "usam" no seu interior. Mas essas forças não determinam, por si próprias, o que a empresa é ou faz[15].

Da mesma forma, Drucker acha que a empresa não pode ser explicada ou compreendida essencialmente em "termos do seu lucro". Ele pensa ser essa concepção típica de uma certa visão da economia. Ao contrário, acha que o lucro não constitui "a explicação da empresa" mas sim o seu "teste de validade"[16].

Localiza assim as finalidades da empresa no seu exterior, necessariamente na sociedade. É absolutamente radical nisso quando declara que a finalidade absoluta da empresa é "criar o seu cliente". É este cliente que determina o que é a empresa. Para a empresa o essencial é ter clientes dotados da disposição de pagar um determinado valor por um determinado bem ou serviço. O que a "empresa acha" que produz não tem importância.

Refere o mesmo acerca da "qualidade", em

particular da asserção que lhe é dada pelos técnicos que é difícil de determinar, complexa, cara e... não é decisiva. É a utilidade que o cliente atribui ao que compra, aquilo que considera ser o seu valor, que é decisivo e determina radicalmente o que é a empresa, o que pode produzir e, ao fim e ao cabo, o seu futuro. Drucker aponta que, sendo o cliente o "alicerce da empresa", é ele que a "mantém viva" e gera empregos e lucros. É também por ter clientes que a empresa tem legitimidade social e o direito de utilizar recursos públicos dos mais diversos tipos. É por isso que é, e deve ser, protegida pela acção política dos Estados.

Ora, aceitando-se que a finalidade essencial da empresa é satisfazer o cliente, há nela duas funções imprescindíveis: a inovação e o marketing. O resto, diz, são custos[17]. Repare-se que ele não considera ser "o resto" dispensável. O que afasta é a noção tradicional de que o objectivo da empresa é (apenas) a maximização do lucro, consideração que para ele constitui apenas a repetição do "velho provérbio" do "comprar barato e vender caro". De facto o que propõe é que se entenda a empresa essencialmente como "geradora de utilidade", afirmando que é aí que ela encontra, a prazo, "o motor" da sua sustentação e o seu melhor futuro.

Não se trata de desvalorizar a necessidade de rentabilizar o investimento, talvez mesmo pelo contrário, porquanto isso é uma condição para reduzir custos. Aponta-se antes que, conceptualmente, o que faz crescer efectiva e duravelmente a empresa está, no limite, situado no seu exterior: o cliente e o mercado.

Talvez a sua teoria tenha particular adequação histórica ao momento de saturação dos mercados pela oferta. Mas essa é a realidade no mundo em que vivemos. E é, por isso, que ele é um visionário, porque adapta o seu pensamento à mudança, "virando" as análises tradicionais ao contrário.

Repare-se que a nossa tendência ancestral para o "economicismo" tem, ao longo de séculos, conduzido ao permanente proteccionismo. Desde "a pauta", ao condicionamento industrial, à defesa *in extremis* do império. As nossas visões sobre a economia portuguesa colocaram quase sempre como motor do crescimento a reserva dos mercados e menos o seu posicionamento mais agressivo no mercado global. No passado, talvez isso se justificasse por razões ligadas à própria estrutura social e à limitada iniciativa. Mas no presente a visão de Drucker é necessariamente aplicável em Portugal e deve levar a reflectir as empresas que queiram sobreviver.

Contudo há, neste campo, boas notícias entre nós: a emergência da formação em gestão *versus* a estritamente económica, ainda que tardiamente, reflecte a passagem do paradigma do equilíbrio para o da acção, para o da iniciativa, do empreendedorismo e da inovação.

O Método e o Estilo

Drucker parece recusar como método a "futurologia prospectiva", talvez porque se deu mal com ela exactamente no início da sua carreira[18]. Imagine-se um evento que teria morto qualquer outro escrevente. Em Setembro de 1929, no jornal onde trabalhou em Frankfurt, escreveu um artigo sobre o bom clima da bolsa. Bolsa essa que, passado um mês, sofria o histórico *crash*[19]. Com isto terá "aprendido a lição da realidade". Passou, antes de prognosticar o futuro "com base nos astros", a tentar compreender os fenómenos do presente, explicitando o potencial de evolução neles assente, mas sem analisar probabilisticamente a sua evolução. Assim, da informação caótica "sobre o que já existe" tenta extrair tendências de mudança, mais do que inferir a evolução provável das causas das mudanças[20]. Ainda no plano da análise separa fenómenos de carácter diferente, relaciona-os e integra a sua compreensão, transformando esta em directivas para a acção.

Apesar de algumas vezes ter realizado previsões negativas sobre o que iria acontecer, nomeadamente sobre os resultados do ascenso de Hitler ao poder, Drucker não foi um "pessimista renitente". Antes pelo contrário, entendeu as mudanças sempre na sua perspectiva histórica, com consequências negativas e positivas, sendo entre estas a resultante globalmente vantajosa para a Humanidade. O problema, segundo ele, será a capacidade de retirar das mudanças as oportunidades que escapam aos puramente pessimistas.

Um dos aspectos relevantes do seu método é a curiosidade infinita: quem imaginar que encontra nos seus textos referências exclusivas à experiência

empresarial, a conhecidas empresas e a grandes empresários, está redondamente enganado. Se a sua reflexão parte do conhecimento de inúmeras e concretas experiências gestionárias dos EUA, da Europa e do Japão, ele não fica por aí. Ler Drucker é, em certo sentido, encontrar a cultura universal. De Maquiavel a Goethe, de Verdi a Dickens, de Thomas Mann a Roosevelt, da Revolução Francesa ao "período Meiji", as suas referências culturais são constantes e universais[21] e desmentem os preconceitos sobre o cinzentismo e indiferença cultural dos que se ocupam da gestão e dos negócios.

Felizmente Drucker nunca se interessou por ganhar dinheiro na sua própria empresa ou num só emprego. A sua curiosidade, o seu carácter intelectualmente empreendedor, a sua inquietação pessoal e, mesmo, a sua "necessidade de aventura" manifestaram-se através de uma infinita capacidade de observação e análise do passado e do mundo à sua volta, o que lhe proporcionou a apreensão do sentido dessas variadas experiências e mudanças.

Directa ou indirectamente "contactou" com inúmeras empresas sem estar comprometido com nenhuma. A sua teorização reflecte assim a sua própria observação participante em múltiplas organizações mas, também, a análise provocada pela sua curiosidade sobre tudo o que o rodeia. Foi, possivelmente, este método de pesquisa que lhe permitiu relacionar factores muito díspares e lhe conferiu a tão forte percepção das mudanças.

Mas nem sempre lhe foi fácil o acesso ao objecto de estudo quando tentou investigar as empresas como organizações humanas, sociais e políticas e como entidades de integração da acção humana. Por exemplo, como referimos, um presidente da Westinghouse, se lhe deu a oportunidade de estudo da empresa, não demorou a pô-lo fora devido à heterodoxia das suas conclusões e propostas[22].

A sua heterodoxia acabou por ser aceite porque a sua análise é informada, profunda, as suas explicações simples (sem serem simplistas), directas e... aplicáveis.

Talvez porque começou a sua vida profissional como jornalista, e foi-o repetidamente, o seu estilo está longe do hermetismo académico. Acerca disso declarou que era um escritor profissional e não acreditava que "a falta de clareza seja uma virtude"[23].

Para Lá de Tudo o Mais...

Para Drucker a contradição cultural, essencial nos nossos dias, não é a pretensamente existente entre a "humanística" e a "científica" ou "técnica", mas entre aqueles que entendem a realidade social essencialmente como produto de ideias e símbolos, face aos que a vêem como "realizações e pessoas, agindo organizadamente" para gerar um melhor presente e o futuro[24].

Ou seja, a real oposição entre visões do Mundo estabelece-se hoje entre a noção do que é o desejo e as nossas convicções, gerais e abstractas, que comandam a vida ou, pelo contrário, a visão de que a transformação desta depende das formas como nos organizamos e actuamos, no concreto, para obter um futuro melhor. Drucker defende que o que é eficaz e importante é orientarmos a nossa acção para o concreto e para o específico. É, talvez, a velha fórmula que diz dever-se resolver um problema concreto com uma análise concreta. O resto são, quase sempre, hipérboles retóricas ou "figuras de estilo", que pagamos com atraso e decepção colectiva.

É natural que Drucker se torne, para os leitores atentos, fascinante. O fundamento económico do seu pensamento, a sua cultura, a sua sensibilidade à história e aos sinais de mudança inscritos no presente, a sua capacidade de quebrar convenções e a sua intenção operacional, fazem dele um pensador original e vigoroso.

A sua extensa obra afirmou-se universalmente, apesar do preconceito e, porque não dizê-lo, apesar dessa espantosa sobranceria humana que leva à desvalorização mortal do que se desconhece. Ou, talvez, do normal reflexo condicionado que nos faz afastar a claridade que nos incomoda.

Mas a exploração destas fronteiras desconhecidas não será verdadeiramente a grande aventura moderna e o novo "mundo dos descobrimentos"? Será talvez por isso e apesar de tudo que Drucker, à semelhança de tantos outros verdadeiros exploradores e criadores, se tornou incontornável e está, já, na História.

●

NOTAS

(1) **DRUCKER**, Peter, *As Fronteiras da Gestão*, Lisboa, Presença, 1988, p. 22.
(2) JanelanaWEBcom.
(3) **NASCIMENTO** Rodrigues, Jorge, janelanaWEBcom.
(4) **NASCIMENTO** Rodrigues, Jorge, janelanaWEBcom.
(5) **NASCIMENTO** Rodrigues, Jorge, janelanaWEBcom.
(6) **NASCIMENTO** Rodrigues, Jorge, janelanaWEBcom.
(7) **DRUCKER**, Peter, *As Fronteiras da Gestão*, Lisboa, Presença, 1988, p. 22.
(8) **DRUCKER**, Peter, *As Fronteiras da Gestão*, Lisboa, Presença, 1988, p. 17.
(9) **NASCIMENTO** Rodrigues, Jorge, janelanaWEBcom.
(10) **NASCIMENTO** Rodrigues, Jorge, janelanaWEBcom.
(11) **DRUCKER**, Peter, *As Fronteiras da Gestão*, Lisboa, Presença, 1988, p. 164.
(12) **DRUCKER**, Peter, *As Fronteiras da Gestão*, Lisboa, Presença, 1988, p. 170.
(13) **DRUCKER**, Peter, *As Fronteiras da Gestão*, Lisboa, Presença, 1988, p. 170.
(14) **DRUCKER**, Peter, *Introdução à Administração*, S. Paulo, Pioneira Editora, 1984, p. 351.
(15) **DRUCKER**, Peter, *Introdução à Administração*, S. Paulo, Pioneira Editora, 1984, p. 54.
(16) **DRUCKER**, Peter, *Introdução à Administração*, S. Paulo, Pioneira Editora, 1984, p. 56.
(17) **DRUCKER**, Peter, *Introdução à Administração*, S. Paulo, Pioneira Editora, 1984, p. 57 e seg.
(18) **DRUCKER**, Peter, *Inovação e Gestão*, Lisboa, Presença, 1987, p. 24.
(19) **NASCIMENTO** Rodrigues, Jorge, janelanaWEBcom.
(20) **NASCIMENTO** Rodrigues, Jorge, janelanaWEBcom.
(21) **DRUCKER**, Peter, *As Fronteiras da Gestão*, Lisboa, Presença, 1988, p. 44.
(22) **DRUCKER**, Peter, *As Fronteiras da Gestão*, Lisboa, Presença, 1988, p. 17.
(23) **DRUCKER**, Peter, *As Fronteiras da Gestão*, Lisboa, Presença, 1988, p. 16.
(24) **DRUCKER**, Peter, *As Fronteiras da Gestão*, Lisboa, Presença, 1988, p. 310.

Ler e Conhecer Melhor Peter Drucker

A bibliografia de Peter Drucker traduzida em português é já extensa. Muito provavelmente a sua morte vai contribuir para a aumentar uma vez que irá, quase inevitavelmente, chamar a atenção para a importância do muito que ele escreveu.
Uma das características da escrita de Drucker é, como vimos, o seu estilo vivo e concreto e de leitura fácil que, como se compreende, não é um defeito mas uma qualidade. Por outro lado, normalmente o que se lê, mesmo que não venha ao encontro da nossa opinião, faz-nos pensar e é enriquecedor. Experimente e verá que não sai defraudado.
As traduções beneficiam da especialização dos tradutores nos conteúdos. As últimas edições portuguesas, traduzidas por especialistas em gestão, são de boa qualidade.
Os títulos mais correntes em português (de Portugal), são:

— *Inovação e Gestão* (Presença), talvez o livro mais divulgado em Portugal, tendo sucessivas edições (1986, 1987, 1997).
— *As Fronteiras da Gestão*, Presença, 1988.
— *Gerindo para o Futuro*, Difusão Cultural, 1993.
— *A Gestão Numa Época de Mudança*, Difusão Cultural, 1996.
— *Memórias de Um Economista*, Difusão Cultural, 1995.
— *Sociedade Pós-Capitalista*, Difusão Cultural, 1993.
— *As Organizações sem Fins Lucrativos*, Difusão Cultural, 1994.
— *Peter Drucker sobre a Profissão de Gestão*, D. Quixote, 1999.
— *Tempo de Desafios: Tempo de Decisões*, Difusão Cultural, 1999.
— *Desafios da Gestão para o Século XXI*, Livraria Civilização, 2000.

Com sorte pode encontrar outros títulos editados no Brasil, há mais anos, por exemplo: a *Introdução à Administração*, de 1977 (Pioneira Editora, S. Paulo), ou *Uma Era de Descontinuidade*, de 1968 (Zahar), e *O Gerente Eficaz*, de 1997 (Zahar).

O IEFP na Região do Alentejo

Ocupando uma superfície equivalente a cerca de 1/3 do território nacional (27 323,8 km^2), a região do Alentejo apresenta-se como a maior região de Portugal, apesar de compreender apenas 5 por cento da população total.
A sua localização geográfica, próxima da área Metropolitana de Lisboa, contígua ao Algarve e com as regiões da Extremadura e Andaluzia, da vizinha Espanha, compreendendo a mais extensa orla marítima do País, posicionam o Alentejo numa situação privilegiada, num quadro de articulação nacional e transnacional.
A par das potencialidades decorrentes dos seus recursos naturais e patrimoniais, onde se incluem as tradições produtivas valorizadoras desses recursos — com destaque para o turismo, as rochas ornamentais, a cortiça, o vinho e outros produtos agro-alimentares tradicionais e o artesanato —, a região do Alentejo tem vindo, mais recentemente, a ser palco de um conjunto de projectos de infra-estruturas estratégicas de dimensão nacional, como o Empreendimento de Fins Múltiplos de Alqueva e o complexo portuário e logístico de Sines, com impactes directos na dinamização da base económica regional e na criação de empregos.
No que respeita à estrutura dos recursos humanos, o Alentejo tem vindo a conhecer uma efectiva melhoria das condições de empregabilidade da sua população, visível, designadamente, no progressivo acréscimo dos níveis de escolaridade e de qualificação profissional da população residente, em particular dos jovens e dos activos.

Quanto à qualificação da população activa, observa-se que cerca de 41 por cento dos trabalhadores por conta de outrem são indeferenciados ou semiqualificados, 40% são profissionais qualificados ou altamente qualificados e 17 por cento são encarregados, quadros médios e superiores (Quadros de Pessoal/2000).
Com uma área de intervenção que abrange os distritos de Portalegre, Évora, Beja e 4 concelhos do distrito de Setúbal, a Delegação Regional do Alentejo do IEFP coordena e dinamiza a actividade de 10 Centros de Emprego, 5 Centros de Formação Profissional, 1 Centro Integrado de Emprego e Formação Profissional e 1 Centro de Apoio à Criação de Empresas.
Na área geográfica da Delegação Regional do Alentejo funcionam, ainda, 4 pólos de um Centro de Formação de Gestão Participada — INOVINTER, Centro de Formação e de Inovação Tecnológica, resultante de um acordo de cooperação entre o IEFP e a Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses (CGTP-IN).
Numa região em que a agricultura continua a assumir um papel determinante na especialização económica regional, apesar da importância das indústrias extractivas e agro-alimentares e da crescente afirmação do terciário, nomeadamente do turismo, são reconhecidas carências estruturais no tecido empresarial do Alentejo: fortemente veiculado a pequenas organizações, concentrado por actividades, com uma capacidade empregadora relativamente reduzida e apresentando um reduzido potencial de inovação.
Acresce o facto de os recursos humanos disponíveis se caracterizarem por uma baixa qualificação profissional e por baixos índices de escolaridade, o que gera um conjunto de debilidades que em muito contribuem para os elevados níveis de desemprego registados — no final de Julho de 2005, a região do Alentejo contava 22 631 desempregados inscritos nos Centros de Emprego.
Neste contexto, a intervenção da Delegação Regional do Alentejo tem vindo a ser pautada pela aplicação de um conjunto de programas e medidas de emprego e de formação profissional, incluídas no Plano Nacional de Emprego (PNE), bem como outras medidas de âmbito territorial mais restrito que permitiram adequar ao Alentejo os objectivos nacionais do PNE, então em vigor.
Mas se o PNE é o elemento-chave de enquadramento da intervenção da DRA-IEFP, o Plano Estratégico Orientador da Formação para a Região Alentejo (PEOFRA) tem-se revelado uma referência obrigatória na definição das prioridades e actuações estratégicas que devem estruturar a oferta formativa nesta região.
Tendo por base um trabalho exaustivo de diagnóstico socioeconómico e da oferta e procura de formação, o PEOFRA permitiu recensear as áreas de actividade que apresentavam dificuldades de recrutamento, bem como as tendências de recrutamento e necessidades de competências da região do Alentejo a médio/longo prazo, definindo um conjunto de orientações para a estruturação

da oferta formativa regional — estando, neste momento, a decorrer os trabalhos de revisão do PEOFRA, com vista a actualizar as opções estratégicas regionais para os próximos anos.

Uma outra aposta clara da intervenção da Delegação Regional do Alentejo é o desenvolvimento de um trabalho com empresas, instituições e autarquias locais, numa busca constante de soluções que respondam de forma mais eficaz aos grandes desafios que se colocam, seja no âmbito da criação de emprego, no combate ao desemprego ou no reforço da qualificação e da educação da população.

Continuaremos, assim, na primeira linha de acção, dando o melhor contributo para a adaptação das orientações nacionais em matéria de emprego e formação profissional às especificidades da região Alentejo, sempre em prol de um crescimento sustentável, criador de mais e melhores empregos, que contribua para o progresso e modernização do Alentejo e que proporcione uma maior coesão nacional no respeito pelos princípios do modelo social europeu.

Ana Maria Duarte

Delegada Regional do Alentejo — IEFP

Entrevista a
Paula Caeiro
Directora do C.F.P. Portalegre

Formação: a Chave para a Mudança

NUNO ESTEVENS
Colaborador Especializado nas Áreas de Gestão e Formação

A eficácia da formação profissional depende de dois factores: uma divulgação mais eficaz, que demonstre que os nossos cursos têm qualidade, e um bom nível de empregabilidade; uma maior aproximação do centro de formação ao tecido empresarial.

A DIRIGIR *esteve à conversa com* ***Paula Caeiro, directora do Centro de Formação Profissional de Portalegre****, à procura das principais respostas a um ambiente formativo e profissional fortemente marcado pela interioridade.*

Qual o critério de selecção para as áreas de formação adoptadas pelo centro?

É através do nosso plano de formação anual, definido em articulação com os Centros de Emprego e carecendo também de aprovação superior por parte da Delegação Regional do Alentejo do IEFP, que são estabelecidas as directrizes quanto às áreas consideradas de interesse na área regional em que intervimos, que abrange todo o distrito.

A definição das áreas de formação parte bastante desta dinâmica gerada com os Centros de Emprego circundantes e das necessidades que estes nos fazem sentir, às quais nos vamos adaptando de acordo com a nossa capacidade instalada.

Podemos resumir este processo como um trabalho integrado de análise e acompanhamento daquilo que a população nos diz quando se dirige diariamente aos serviços do IEFP.

Quais os tipos profissionais com maior procura na região de Portalegre?

O sector terciário assume já, sem surpresa, um lugar dominante no concelho. A nossa experiência no terreno revela-nos algumas tendências interessantes nesta área, e que justificam apostas mais localizadas no decorrer da nossa acção. É o caso do sector da Hotelaria e Restauração, com bastantes solicitações nos Centros de Emprego, e que será sem dúvida uma aposta futura para formação na região — embora neste particular seja de referir que não passará aqui pelo centro, pois está em planeamento uma futura Escola de Hotelaria e Turismo na região que, logicamente, reunirá toda a formação na área.

No essencial, a nossa acção deve dirigir-se para os sectores de maior carência de pessoal qualificado, com efectivas competências técnicas. Não podemos fugir a áreas tradicionais como a Serralharia Mecânica e Canalização, onde existem necessidades de formação constantes; estas são áreas em que o centro já reúne algum *know-how*, nas quais procuramos sempre proporcionar aos formandos uma qualificação profissional que lhes permita o exercício da sua profissão não apenas por conta de outrem, mas também por conta própria, promovendo a criação de empresas. Defendemos que não tem de haver receio para o empreendedorismo.

Tentamos fazer um misto por sectores tradicionais e sectores de implantação económica mais recente na região mas, de um modo geral, a Construção Civil e a Hotelaria e Restauração são hoje os sectores que lideram a procura de emprego.

E face à situação económica de crise no emprego, quais os perfis mais afectados?

Quanto à situação económica regional, e à imagem do que acontece um pouco por toda a parte, esta afecta sobretudo as faixas etárias de idade mais avançada, numa situação de desemprego de longa duração. Esta dificuldade de enquadramento profissional afecta também, nesta região, as populações com baixa qualificação escolar. Persiste ainda hoje um substantivo abandono escolar de muitos jovens na região de Portalegre, que os torna especialmente vulneráveis no mercado de emprego. Quando estes nos chegam dos Centros de Emprego representam, como formandos, um grupo que exige um tratamento formativo especial, visto que mais

do que a mera inserção numa empresa, tentamos promover a continuidade futura do seu percurso profissional.

Qual a forma com que habitualmente são solicitados pelos potenciais formandos?
A grande maioria dos formandos que nos chega vem encaminhada pelos Centros de Emprego. Aqui é realizada uma primeira triagem e uma orientação adequada, sendo feito um levantamento da necessidade de formação em cada caso individual. É esta articulação estrita que permite o planeamento cuidado e a calendarização das acções de formação. Os Centros de Emprego têm o nosso plano de formação, e cruzam-no com a sua própria base de dados de utentes, materializando-se numa segunda análise das propostas recebidas.

Que peso tem a divulgação na vossa actividade?
A divulgação está a tornar-se uma palavra-chave no trabalho do IEFP a nível nacional, seja na qualificação inicial ou na formação contínua e reciclagem de competências, e esta é também uma das grandes apostas do Centro de Formação de Portalegre. Vamos sem dúvida continuar a intensificar as acções de divulgação efectuadas, e pretendemos ainda este ano encetar uma série de reuniões contemplando os diversos sectores de actividades, com as IPSS, os principais empregadores, as entidades públicas presentes na região, de forma a reunirmos todos os apoios possíveis para a melhoria da formação e qualificação da população nesta zona.

É nosso objectivo, contudo, que a divulgação da nossa actividade não se confine ao Centro de Emprego. Com efeito, todo o nosso plano global de formação encontra-se disponível a nível nacional para consulta na Internet. Temos, depois, uma segunda componente de divulgação mais vocacionada para o aperfeiçoamento profissional — vulgo formação contínua — que passa sobretudo pelo contacto com as empresas da região, para as quais o Centro dispõe de instrumentos formativos localizados e assume uma postura mais activa de contacto. Esta componente empresarial, embora também possa ser divulgada através dos Centros de Emprego, é normalmente feita directamente com o Centro de Formação.

Que tipo de acções de divulgação realizam junto das escolas?
Temos forçosamente que recapitular um dado: todos os Centros de Formação do IEFP integram um conselho consultivo, onde estão representados os principais agentes na definição da estratégia de formação para a região respectiva. São aqui reunidas empresas, escolas e organismos municipais, que devem funcionar como interlocutores e dinamizadores de formação. Nem sempre esta sinergia conjunta funciona na prática tão bem quanto necessitaríamos e no nosso caso concreto gostaríamos que as escolas da região tivessem um papel mais proactivo no trabalho de promoção da formação aqui desenvolvida. Temos realizado iniciativas de promoção nas escolas, mas

consideramos essa ligação um processo naturalmente gradual e onde vamos continuar a insistir, esperando que a formação dos futuros conselhos municipais de educação venha introduzir uma nova dinâmica na sincronização entre educação e formação.

Qual a imagem social que este Centro de Formação, enquanto serviço de apoio profissional, adquiriu entre a população da região de Portalegre?

Após catorze anos de actividade, pensamos que existe uma imagem do trabalho do Centro e um lugar na expectativa profissional da comunidade. Não é fácil fazer face a uma realidade de desemprego como a desta região, sobretudo entre a população mais jovem. Temos de reconhecer que estamos neste momento a funcionar um pouco como resposta a um segmento deixado de fora pela via de ensino regular, vítima do insucesso escolar, e que é conduzido para uma opção mais profissionalizante.

Neste segmento, é preciso ter em conta a concorrência com um crescente número de escolas profissionais privadas, que se vão gradualmente firmando na região. Face a esta realidade é exigido ao IEFP, como serviço público, que se constitua uma alternativa complementar e não concorrencial àquilo que o mercado de formação vai gerando. Todavia, pela cultura específica desta região, o facto de sermos uma instituição ligada ao Estado confere um prestígio e uma respeitabilidade especiais à nossa actividade, que consideramos estar enraizada na comunidade que servimos.

Existe uma valorização social da formação nesta região?

A presente situação crítica do emprego na região leva inevitavelmente a que os formandos desempregados considerem de forma crescente a certificação obtida como mais um factor em carteira para o seu enquadramento profissional.

O problema da valorização da formação, aqui como um pouco por todo lado, ocorre na outra face da moeda, na formação contínua. O trabalhador estabelecido em termos de emprego tende a desvalorizar a necessidade da reciclagem e actualização de conhecimentos.

Muito pragmaticamente, a nossa análise leva-nos a reconhecer que a maioria dos formandos que

recebemos não possui uma consciência do valor da formação em si. Isto é sempre muito condicionado pelo mercado de trabalho envolvente, que se adiciona a factores culturais e de instrução.

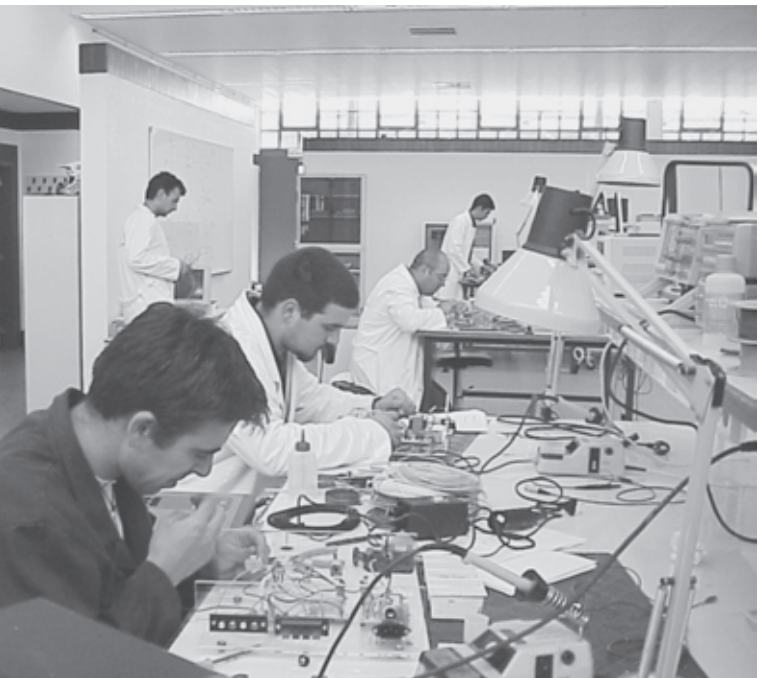
A formação contínua permanece o grande "cavalo de batalha" no âmbito da acção do IEFP?
Sem dúvida. O défice de formação contínua é o factor que mais afecta o nível de qualificação nacional. O sucesso da formação contínua passa em grande parte por um bom relacionamento entre os Centros de Formação e o tecido empresarial que os rodeia. Temos vindo a aperfeiçoar os meios de contacto directo com as empresas, com duas finalidades: mostrar os nossos planos de formação e, ao mesmo tempo, recolher as necessidades de formação sentidas nas empresas. Com este fim, tentamos abordar tanto os gestores como também os próprios trabalhadores, mediante a aplicação de inquéritos que nos permitem aproximarmo-nos das reais necessidades formativas. Quando possível, tentamos que eles venham até às nossas instalações; a apresentação de todo este espaço permite ao gestor uma melhor avaliação sobre aquilo que lhe pode ser disponibilizado e confirmar se vai ao encontro das necessidades da sua empresa.
A formação contínua dos trabalhadores coloca desafios especiais a um Centro de Formação, uma vez que exige um horário pós-laboral e, portanto, alguma flexibilidade a todos os intervenientes. Face a este tipo de acções, adoptamos, como política, uma total adaptação às limitações de tempo das empresas e formandos.

"Penso que o actual momento nos deixa esta ideia contraditória: por um lado, é clara a necessidade de pessoal qualificado por parte do tecido empresarial; por outro, há ainda uma relutância em libertar o trabalhador do seu posto para uma acção de formação. Estamos um pouco no meio caminho."

"[…] é exigido ao IEFP, como serviço público, que se constitua uma alternativa complementar e não concorrencial àquilo que o mercado de formação vai gerando na região."

"O sucesso da formação contínua passa em grande parte por um bom relacionamento entre os Centros de Formação e o tecido empresarial que os rodeia."

Em que patamar se encontra o sistema Reconhecimento e Validação de Competências nesta região?
O reconhecimento de competências não formais é um tema hoje muito presente. O Centro de Formação Profissional de Portalegre entrou neste domínio em 2002, formando o seu Centro de Reconhecimento e Validação de Competências (CRVC). Esta é uma área em que normalmente trabalhamos com pessoas de baixo nível de escolaridade. Sendo processo de difícil concretização e com alguns obstáculos específicos, tem tido uma aceitação que consideramos positiva.
Muito sumariamente, podemos defini-lo como um processo de identificação de conhecimentos adquiridos pelos adultos, de forma não formal ou informal, tendo em vista a obtenção de uma qualificação e equiparação com o sistema de ensino que, pela sua experiência pessoal, não terá tido hipótese de frequentar.
Somos primeiramente contactados pelas pessoas, às quais solicitamos que reúnam um *dossier* com toda a sua experiência de vida; a partir daqui, tentamos detectar as áreas em que a pessoa precisa de alguma formação para a equiparação escolar. Depois de identificadas as áreas que poderão ser reconhecidas, e trabalhados alguns aspectos, a pessoa é submetida a um júri para a certificação final. É um processo com alguma complexidade: são as próprias pessoas que apresentam alguma dificuldade em identificar com clareza qual o leque de conhecimentos que foram reunindo ao longo da sua vida. Tomemos o exemplo de um indivíduo que sempre trabalhou na Construção Civil: certamente já acumulou diversos conhecimentos de Matemática, mas não é simples colocá-los no papel.



Entramos um pouco no plano psicológico e de auto--estima das pessoas.
Tem um enorme impacte individual. Tentamos que esta certificação seja tão exigente quanto possível e que o processo decorra com o maior rigor. Em consequência, a pessoa pode necessitar de vários meses para cumprir os requisitos que exigimos.
Para além disto, é um processo completamente personalizado, em que nos deparamos com situações e perfis muito diferentes. A atenção que este tema tem hoje ao mais alto nível político faz com que assuma, compreensivelmente, um papel estratégico na rede de formação do IEFP.

Apesar do esforço que dedicamos a esta área, cumprimos ainda apenas 40 por cento do objectivo a que nos propusemos no início do ano (800 inscrições). Ou seja, também aqui a divulgação tem que ser fortemente intensificada. Temos vindo, por isso, a articular fortemente com os Centros de Emprego da região, onde é feita a divulgação deste projecto junto da população.
Nem sempre é fácil explicar as vantagens e mais-valias deste reconhecimento junto dos destinatários e é preciso vincar a ideia de que não vão voltar à escola, numa situação passiva de recepção de informação. De qualquer forma, é um trabalho muito interessante.
Por outro lado, para diversas áreas profissionais em que o IEFP é entidade certificadora, começa a ser possível o mesmo tipo de reconhecimento e certificação de competências, mas no caso profissionais. Associado a este processo, desenvolve-se uma oferta de formação complementar específica que visa colmatar as competências identificadas em falta, por referência a um dado perfil profissional.

Que sensibilidade recolhe, por parte dos empresários da região, sobre a necessidade de formação?
De uma forma geral, as empresas que nos contactam para formação — normalmente médias e grandes unidades — têm uma noção clara do benefício que a formação traz à sua actividade. Tivemos o caso recente de uma empresa em Arronches que levou a cabo este ano, pela primeira vez, uma acção de formação na área da Higiene e Segurança Alimentar, e que não hesitou em nos contactar novamente para programar novas acções para 2006 nas áreas de Informática, Armazenagem e Logística, havendo uma satisfação clara com os resultados obtidos.
Penso que o actual momento nos deixa esta ideia contraditória: por um lado, é clara a necessidade de pessoal qualificado por parte do tecido empresarial; por outro, há ainda uma relutância em libertar o trabalhador do seu posto para uma acção de formação. Estamos um pouco no meio caminho.

Por fim, que papel assumem as novas tecnologias no Centro de Formação Profissional de Portalegre?
Nós consideramos as novas tecnologias uma dimensão transversal a todas as nossas áreas de formação. Paralelamente, grande parte da nossa formação contínua é em TIC, que desenvolvemos num espaço próprio do centro, o espaço Internet, devidamente equipado e que está aberto ao público.
Não utilizamos de uma forma significativa o *e-learning* como metodologia formativa pois julgamos não ser compatível com as necessidades que identificamos como mais presentes nesta área, onde ainda há um grande défice de conhecimento mesmo ao nível meramente da informática na óptica do utilizador.
No capítulo das novas tecnologias, há todo um trabalho de base que está a ser feito.

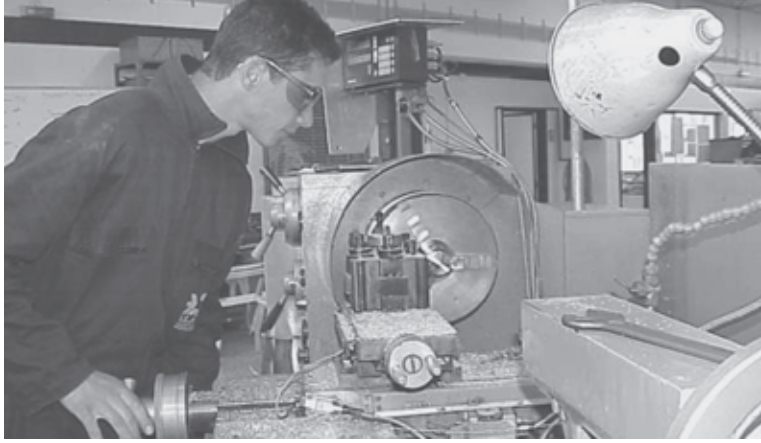
CACE: Formação e Empreendedorismo

O empreendedorismo é o motor da criação de riqueza e do dinamismo de emprego. É nesta senda que o Centro de Apoio à Criação de Empresas do Alto Alentejo (CACE-AA) procura diversificar o tecido empresarial regional e gerar novos postos de trabalho. Esta entidade é uma unidade orgânica do Instituto do Emprego e Formação Profissional que funciona como um ninho de empresas, estando em funcionamento desde 1996.
O CACE opera essencialmente no segmento das pequenas e microempresas, onde existe uma natural dificuldade na fase de arranque dos projectos. A estas empresas é concedido um espaço nas próprias instalações do Centro, no pólo empresarial de Portalegre, durante um período de três anos, ao fim do qual devem reunir as condições de auto-sustentação que lhes permita passar para instalações próprias, "regra geral aqui na zona industrial". É este percurso que normalmente tem acontecido, segundo Paula Caeiro.

De que forma a actividade do Centro de Formação de Portalegre se cruza com a acção do CACE?
O CACE é uma unidade independente organicamente, que promove e sustenta projectos empresariais de jovens candidatos. A sua acção pode, com toda a naturalidade, cruzar-se com o âmbito da nossa formação pois, como sempre sublinhámos, conferimos uma qualificação também numa óptica de trabalho por conta própria. Nesta lógica, o Centro de Formação tem orientado e apoiado formandos para iniciarem o seu projecto profissional e constituírem a sua empresa. Isto tem acontecido sobretudo em áreas como a Serralharia Civil e Marcenaria.
Esta parceria surge de forma natural, uma vez que o nosso plano de formação engloba diversas áreas muito importantes para além do conhecimento técnico do sector, como gestão, desenvolvimento de negócio, fiscalidade ou informática, nas quais consideramos que podemos prestar uma ajuda indispensável a um jovem empresário. Outro aspecto importante é o facto de que esta proximidade com o CACE abre também portas à formação em contexto de trabalho, sendo possível colocar formandos para uma formação no terreno nas novas empresas, beneficiando assim todas as partes envolvidas: o formando, que tem um contacto directo com o ambiente de trabalho onde se vai enquadrar; e o empresário, que pode encontrar neste tipo de formação potenciais colaboradores; o Centro de Formação, que alarga também a sua base para a formação deste tipo.
Resumindo, podemos dizer que o CACE e o nosso Centro de Formação desenvolvem uma verdadeira parceria.

Que tipo de apoios são concedidos aos projectos?
Para além da cedência de instalações por parte do CACE, a grande maioria das candidaturas aprovadas usufrui simultaneamente de um financiamento inicial por parte do Centro do Emprego, visando a criação do próprio emprego. A articulação mais forte acaba por ser Centro de Emprego-CACE. Do nosso ponto de vista, o percurso ideal será esse — o candidato obtém formação especializada no sector em que se vai lançar, é depois apoiado pelo CACE, num trabalho contínuo de acompanhamento que envolve, na retaguarda, o Centro de Emprego. Mas o projecto CACE está totalmente aberto a candidatos do exterior, que já possuam formação numa dada área de mercado.

Vê sustentabilidade nos actuais projectos empresariais do CACE?
Claro. Tenho conhecimento de diversos casos de empresas nascidas no CACE que singraram no concelho, muitas mantendo-se na zona industrial e contribuindo para a sua dinamização. Por exemplo, se reparou nas placas de sinalização de alumínio ao longo de todo o pólo empresarial, são produzidas por uma empresa que nasceu no CACE. Temos também uma jovem empresa de Contabilidade e Serviços que passou a prestar serviço a todas as outras empresas do CACE. Esta é a filosofia para o pólo de Portalegre: tentamos sempre que possível recorrer aos serviços das empresas nele localizadas, sendo especialmente acarinhados os projectos oriundos do ninho de empresas. Comprovando o sucesso deste projecto inovador, estão já a ser pensadas extensões do CACE para Elvas e Monforte.



Orientação para o Futuro

O Centro de Formação Profissional de Portalegre, em funcionamento desde 1991, foi criado com o objectivo de servir uma vasta região com características e necessidades diversificadas, abrangendo, ao todo, sete concelhos no distrito de Portalegre.

Esta unidade de formação encontra-se presentemente vocacionada para um leque de áreas críticas definidas em função do seu meio envolvente: Construção Civil e Obras Públicas, Electricidade e Electrónica, Madeiras, Metalurgia e Metalomecânica, e Informática e Serviços Administrativos.

Nas palavras de Paula Caeiro, directora do Centro, **"a concepção deste espaço obedece a uma preocupação visível em assegurar um conjunto de recursos e condições para que tenhamos hoje um espaço confortável e motivador para a formação desenvolvida, orientada primordialmente para as expectativas profissionais dos formandos"**.

A regularidade do universo de formandos é uma marca distintiva do Centro de Formação Profissional de Portalegre. Os números não mentem: desde 2000, a instituição forma, anualmente, entre 1800 a 1900 formandos, nas modalidades de formação inicial e contínua, bem como na formação de formadores e de chefias e quadros.

Segundo a responsável, **"esta tendência indica que foi atingida uma adequação face ao *feedback* recebido dos Centros de Emprego da área"**.

Situado na zona industrial de Portalegre, este Centro de Formação beneficia de infra-estruturas de excepção, numa área empresarial que reúne uma fatia importante do sector produtivo do concelho de Portalegre. A proximidade com as empresas é também um trunfo na divulgação da formação.

Todavia, esta unidade de formação encontra-se estruturada para que o âmbito da sua formação não se resuma às suas instalações, sendo os técnicos de formação frequentemente solicitados para acções de formação descentralizadas, em pontos do concelho onde é considerada difícil a deslocação do formando até à cidade de Portalegre. **"Não prevemos uma variação significativa no actual volume de formação, a não ser na vertente da formação descentralizada, para onde se deslocam os nossos formadores para acções de cariz localizado, um pouco por toda a região"**, refere Paula Caeiro.

Apesar de assumir um papel preponderante na qualificação dos sectores mais tradicionais da região, o Centro de Formação Profissional de Portalegre coloca, actualmente, a prospecção de novos nichos no sector dos serviços como a sua preocupação central, de forma a alargar o âmbito das saídas profissionais para o mercado de trabalho na região.

Vias para a Excelência Empresarial
O caso da CREATIVESYSTEMS Sistemas e Serviços de Consultoria, Lda.

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

Uma empresa tecnológica apoiada pelo Programa REDE

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

A CREATIVESYSTEMS — SISTEMAS E SERVIÇOS DE CONSULTORIA, LDA, localiza-se em Santa Maria da Feira e foi classificada em terceiro lugar entre o grupo das empresas que apresentaram as melhores práticas, no âmbito do Programa REDE do IEFP. É, por isso, um dos exemplos de como os apoios concedidos às micro e pequenas empresas podem potenciar as suas capacidades, tornando-as mais competitivas.

A CREATIVESYSTEMS — SISTEMAS E SERVIÇOS DE CONSULTORIA, LDA, é uma microempresa de cariz tecnológico, criada por um grupo de profissionais experientes na área industrial e tecnológica, cuja actividade principal é o desenvolvimento e a integração de soluções informáticas, recorrendo a terminais móveis de dados e etiquetas electrónicas RFID (*Radio Frequency Identification Products*) que permitem atribuir a qualquer produto um número de identificação, possibilitando a todos os agentes da cadeia de distribuição a localização e o controlo do produto, ou seja, a rastreabilidade em toda a fileira, integrando-os com vários tipos de *software* de gestão do tipo ERP (*Enterprise Resourse Planning*), a vários níveis, desde a logística ao controlo da produção, à gestão da qualidade, à manutenção ou a qualquer outra área onde seja necessário a consulta e o registo de informação.

A empresa realiza, também, intervenções ao nível da consultoria de gestão.

Com apenas quatro trabalhadores, todos com formação superior, esta microempresa encontrou, nos apoios do Programa REDE, as condições necessárias ao desenvolvimento do seu negócio.

Assim, quando analisamos os itens que compõem o critério de excelência do Programa REDE, denominado "ganhos do empresário com a participação no programa", verificamos que para 6 dos 8 itens, deste critério, esta empresa obteve a pontuação máxima, sendo de destacar o papel determinante do consultor-formador, a importância do diagnóstico estratégico do negócio e do plano de acções, a importância do jovem licenciado contratado e de todas as acções que corresponderam ao ciclo de formação.

Já no que concerne ao critério "consequências para a empresa com a participação no Programa REDE", verifica-se que a empresa conseguiu que todos os seus activos beneficiassem de acções de formação (inclusive os recém-admitidos), duplicou o seu número de quadros activos e procedeu à contratação de mais um quadro com formação superior. Neste item é ainda de destacar que a empresa se tornou mais forte, adquiriu maior controlo e melhores conhecimentos sobre gestão na área financeira e melhorou a sua organização, o que lhe permitiu ter um acréscimo de 100 por cento no seu volume de negócios.

Questionámos o gestor desta empresa sobre os ganhos com a participação no Programa REDE, tendo-nos referido que foi graças ao programa que a CREATIVESYSTEMS se posicionou tecnologicamente e definiu uma estratégia de mercado orientada.

Os casos de empresas como a que acabámos de apresentar são exemplos de como Modelos de Desenvolvimento das Micro e Pequenas Empresas, assentes na valorização e renovação do

conhecimento, estimulados por "Redes de Liderança", neste caso concretizadas no próprio consultor, como elo de ligação ao Programa REDE, podem ser determinantes no desenvolvimento competitivo das empresas.

Efectivamente, no caso da empresa CREATIVESYSTEMS estávamos perante uma situação em que o capital intelectual tinha um potencial elevado (todos os elementos da empresa possuíam formação superior), a empresa situava a sua acção numa área de conhecimento actual (as novas tecnologias de informação e comunicação) sendo, inclusivamente, pioneira na introdução, no mercado português, de tecnologias inovadoras, o que, à primeira vista, nos poderia levar a pensar que intervenções do tipo das realizadas pelo Programa REDE teriam um impacte pouco significativo. Todavia, verificou-se que, mesmo neste caso, as acções promovidas, quando bem aproveitadas pelas empresas aderentes, são determinantes na resolução de problemas de formação, de gestão e de organização.

Deixando como exemplo a empresa CREATIVESYSTEMS, a todos os empresários gostaríamos de recomendar que, mesmo no caso de empresas inovadoras e tecnologicamente avançadas, promovam o desenvolvimento organizacional e capitalizem o "saber" dos seus recursos humanos, enriquecendo-o com a participação em acções de formação e consultadoria especializada, procurando ganhar vantagens competitivas através das oportunidades geradas no seio de "Redes" inter e intra-empresas, capazes de minimizar custos e rentabilizar recursos em prol do desenvolvimento sustentado.

Desafio aos leitores

Aos nossos leitores lançamos o desafio de nos enviarem a sua opinião ou relato de vivências em que os aspectos referidos sejam ressaltados (máx. 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.

Cinco Desafios Cruciais para o Desenvolvimento Sustentável das Empresas

•

VIRIATO SOROMENHO-MARQUES
Professor Catedrático da Universidade de Lisboa

○

Os tempos estão difíceis para quem não esconda a cabeça na areia. Agora é mais evidente do que nunca a gravidade da crise global do ambiente, em particular do complexo processo de consequências cada vez mais dantescas, designado por alterações climáticas.
Décadas de incerteza, de incredulidade, de "esperar para ver", de inactividade, estão já hoje a provocar perdas humanas e custos materiais desmesurados. Desde as ondas de calor na Europa, com dezenas de milhar de mortes prematuras, até aos custos do "Katrina", nos EUA, avaliados em quatro vezes mais do que as perdas materiais causadas por todas as catástrofes naturais ocorridas no Mundo durante todo o ano de 1998 (o pior da década de 1990!). Mas o que podem fazer as empresas para serem mais do que vítimas destas mudanças planetárias? Como podem elas contribuir para alterar este plano inclinado que nos aproxima da barbárie, enveredando, pelo contrário, rumo ao desenvolvimento sustentável?
A resposta passa pelo assumir de cinco desafios cruciais.

Primeiro Desafio: A Economia de Mercado Precisa de Regulação

Um dos principais perigos para o ambiente, mas também para a competitividade das empresas em todo o Mundo, é a actual crise de regulação das actividades económicas. Depois de décadas em que a economia de mercado foi ameaçada pela ideologia bolchevista, que tentou realizar, com uma impressionante ineficiência burocrática, uma utopia igualitária, parece que estamos hoje avassalados por um novo extremismo, uma espécie de "fundamentalismo do mercado livre", que ameaça destruir o tecido empresarial e os empregos em vastas zonas do planeta. O velho bolchevismo acreditava cegamente no sentido inelutável da história, o novo fundamentalismo acredita piamente que o mercado livre é capaz de se auto-regular da forma mais eficiente, praticamente sem intervenção dos Estados e dos seus normativos jurídicos.
O resultado desta nova ideologia é dramático. Por exemplo: a ausência de disciplina no mercado energético conduziu à maior e mais prolongada carestia dos combustíveis fósseis; a ausência de critérios de equidade no comércio internacional ameaça produzir uma nova vaga de proteccionismo. Os governos mostram-se hoje impotentes para apresentar e defender uma estratégia de longo prazo. A própria qualidade da liderança política não ultrapassa a nota medíocre na Europa, e é francamente má nos EUA.
Para muitas empresas a demissão dos governos e a ausência de uma regulação económica e comercial clara significa:

- Incapacidade de colocar a economia de mercado verdadeiramente ao serviço dos objectivos de uma sociedade melhor, que só os governos democráticos e legítimos podem determinar.
- Competição desleal favorecendo as empresas que no mercado nacional ou mundial causam externalidades negativas, tanto ambiental como socialmente.
- Ausência de estímulo nas políticas públicas para as empresas que investem na inovação, nas tecnologias limpas e numa atitude de responsabilidade social para o interior das empresas e nas comunidades onde estas se inserem[1].

Segundo Desafio: Repensar a Natureza do Capital

Empresas sustentáveis são aquelas que conseguem valorizar o seu capital em todas as suas dimensões, sobretudo nas duas dimensões mais esquecidas: a humana e a natural (Quadro 1).
O contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável da sociedade e para a sua própria durabilidade como agentes económicos implica uma radical valorização do *capital natural*, o que só é possível através da investigação, da inovação, da formação constante dos quadros e colaboradores da empresa. A aprendizagem de novas metodologias e de novos processos de trabalho é, no fundo, a aposta, também, na valorização do *capital humano*.

QUADRO 1
A estrutura interna do capital[2]

Capital Humano
Trabalho, inteligência, cultura e organização.
Capital Financeiro
Recursos monetários e instrumentos de investimento.
Capital Manufacturado
Infra-estruturas, máquinas, instrumentos, instalações.
Capital Natural
Recursos naturais, sistemas vivos, ecossistemas e respectivos serviços.

Terceiro Desafio: Colocar o Foco na Produtividade dos Recursos

A demanda pela sustentabilidade deve traduzir-se, também, num repensar do conceito de produtividade. Se colocarmos o acento tónico na produtividade dos recursos, poderemos alargar o nosso olhar para realidades que só mais dificilmente são compreendidas quando nos limitamos, como é tradicional, a pensar na produtividade do trabalho.

Há mais de uma década que assistimos à produção de ensaios e experiências inovadores e com um potencial verdadeiramente revolucionário, que nos alertam para o escândalo da sociedade de desperdício em que nos encontramos[3]. Existem hoje condições para, tendo em conta o actual valor da riqueza produzida, reduzir em quatro, ou mesmo em dez vezes, a quantidade de matérias-primas e energia consumidas, bem como a quantidade de resíduos para destino final, não só nos nossos processos industriais mas também na agricultura e nos transportes.
Mas para isso é necessário:

- Um sistema fiscal que penalize os desperdícios e estimule a eficiência e inovação.
- A generalização de taxas, fiscalmente neutras, que aliviem o trabalho e o lucro, em detrimento do desperdício de capital natural.
- Redução do desperdício através da adopção do que poderemos designar como *biodesign*, a imitação inteligente dos processos naturais, compreendendo todo o ciclo do produto e da produção, favorecendo a valorização do capital natural através da criação de materiais que sejam duráveis, reutilizáveis e recicláveis.
- Favorecimento dos produtos multifuncionais como, por exemplo, os edifícios que são capazes não só de oferecer habitação como produzir energia, oxigénio e água.

Quarto Desafio: Do Paradigma da Mercadoria para o Paradigma do Fluxo de Serviços

Vivemos de tal modo amarrados à economia das coisas que nos esquecemos que o essencial para o bem-estar humano são os serviços associados às coisas. A máquina de lavar só importa por nos permitir usar roupa lavada, o automóvel vale sobretudo por nos possibilitar uma deslocação rápida.
Não é fácil imaginar na sua plena amplitude o conjunto de consequências positivas para o nosso estilo de vida se os produtores — em muitos domínios da vida quotidiana — em vez de apenas venderem produtos aos consumidores, vendessem sobretudo um *fluxo contratualizado de serviços associados aos produtos*, sem jamais perderem, no decurso da vigência do referido contrato, o direito de propriedade sobre os mesmos.
Isso significaria, entre outros resultados, que a aposta dos produtores seria sobretudo na qualidade e durabilidade dos produtos, com uma extraordinária diminuição dos incentivos à lógica do desperdício. Para além disso, essa mudança do paradigma da mercadoria para o paradigma do fluxo de serviços estabilizaria de modo extraordinário as relações entre produtores e consumidores, introduzindo mais previsibilidade e racionalidade no ciclo económico, com vantagens para o ambiente, as empresas, os trabalhadores e os consumidores[4].

Quinto Desafio: Compreender o Desenvolvimento Sustentável como Um Processo

Ao contrário do que é habitualmente afirmado, o essencial no conceito de desenvolvimento sustentável não é traduzido pela imagem de um triângulo em que os três vértices são constituídos pelas dimensões ambiental, económica e social, estabelecendo entre si uma relação concorrencial do tipo dos jogos de soma nula.

Tanto na sociedade como nas empresas, torna-se imprescindível compreender a sustentabilidade como *um processo de cooperação activa* em que os diferentes elementos intervenientes participam em soluções sinergéticas de "ganhador-ganhador" (Quadro 2).

Para o efeito, torna-se indispensável introduzir uma quarta dimensão que é, no plano social, a *capacidade político-institucional*, e nas empresas, a *capacidade de gestão estratégica* na determinação do rumo e na manutenção de uma cultura empresarial aberta aos desafios da sustentabilidade.

Com efeito, só com uma liderança forte e esclarecida poderemos esperar uma transição segura para o desenvolvimento sustentável. Tanto na sociedade como nas empresas.

QUADRO 2
Desenvolvimento sustentável como processo de transformação

Dimensão Político-Institucional
Traduz o consenso e a vontade política e operacional de mudança.
Dimensão Económica
Traduz a mudança na reprodução quotidiana das condições de vida numa perspectiva da sua continuação e qualificação.
Dimensão Ambiental
Traduz o quadro de conhecimento complexo que deve modelar a mudança (incluindo os limites e possibilidades abertos pela aplicação da nossa representação das leis naturais).
Dimensão Social
Traduz o projecto de futuro onde as relações humanas (e dos seres humanos com as outras criaturas e ecossistemas) ocupam um lugar central.

•

NOTAS

(1) Robert U. Aires (ed.), *Eco-restructuring: Implications for Sustainable Development*, Tóquio/Nova Iorque/Paris, United Nations University Press, 1998, pp. 46-49.

(2) Paul Hawken, Amory B. Lovins e L. Hunter Lovins, *Natural Capitalism. The Next Industrial Revolution*, Londres, Earthscan, 2004, p. 4 e segs.

(3) Ernst von Weizäcker, Amory B. Lovins e L. Hunter Lovins, *Factor Four. Doubling Wealth, Halving Resource Use*, Londres, Earthsan, 1998.

(4) William McDonough e Michael Braungart, *Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things*, Nova Iorque, North Point Press, 2002.

Comissão Europeia Promove Campanha de Sensibilização para a Responsabilidade Social das Empresas

Definida como "a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interacção com as partes interessadas", a responsabilidade social tem merecido particular atenção de diversos organismos internacionais, nomeadamente da Comissão Europeia e, num âmbito mais alargado, da própria Organização das Nações Unidas, que consagrou o período compreendido entre 2005 e 2015 como a "Década da Educação para o Desenvolvimento Sustentável".

Depois de ter publicado um Livro Verde, intitulado "Promover Um Enquadramento Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas" e, posteriormente, elaborado uma comunicação intitulada "Responsabilidade Social das Empresas: Um Contributo das Empresas para o Desenvolvimento Sustentável", onde apresenta a forma como a União Europeia espera que o sector privado possa contribuir para a construção de uma economia mais competitiva e sustentável, a Comissão Europeia tem agora em curso uma campanha de sensibilização para a responsabilidade social das empresas. "Trata-se de uma campanha que se insere num objectivo mais vasto da política da União Europeia — a promoção da competitividade económica — ao mesmo tempo que se protege e melhora a nossa qualidade de vida e de trabalho", refere o comissário Olli Rehn, enquadrando a iniciativa no conjunto alargado de objectivos definidos na Estratégia de Lisboa: "No quadro desta estratégia, uma economia mais forte deveria impulsionar a criação de emprego, fazendo-se acompanhar por políticas sociais e ambientais destinadas a garantir o desenvolvimento sustentável e a inserção social. A promoção de uma maior sensibilização para a responsabilidade social das empresas em toda a Europa é uma forma de contribuir para a prossecução desses objectivos", sublinha Olli Rehn.

Paralelamente, a Comissão Europeia pretende incentivar as empresas europeias a elaborarem os seus relatórios de actividade de uma forma mais pormenorizada e atenta a novos desafios estratégicos. "Todas as empresas cotadas em bolsa, com um mínimo de 500 trabalhadores, são instadas a publicar nos seus relatórios anuais aos accionistas os resultados tripartidos, que avaliam o seu desempenho face a critérios económicos, ambientais e sociais", refere a Comissão.

Ao promover uma reflexão alargada sobre a responsabilidade social das empresas, a Comissão Europeia espera que a mesma possa contribuir para promover o desenvolvimento sustentável na Europa, valorizando, simultaneamente, os activos das empresas. Pretende, assim, que a sustentabilidade passe a ser encarada como um dos principais objectivos estratégicos das empresas europeias.

•

NOTA

Se pretender obter informações adicionais sobre estas e outras iniciativas promovidas pela Comissão Europeia sobre responsabilidade social das empresas poderá consultar: http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/csr/index_en.htm).

•

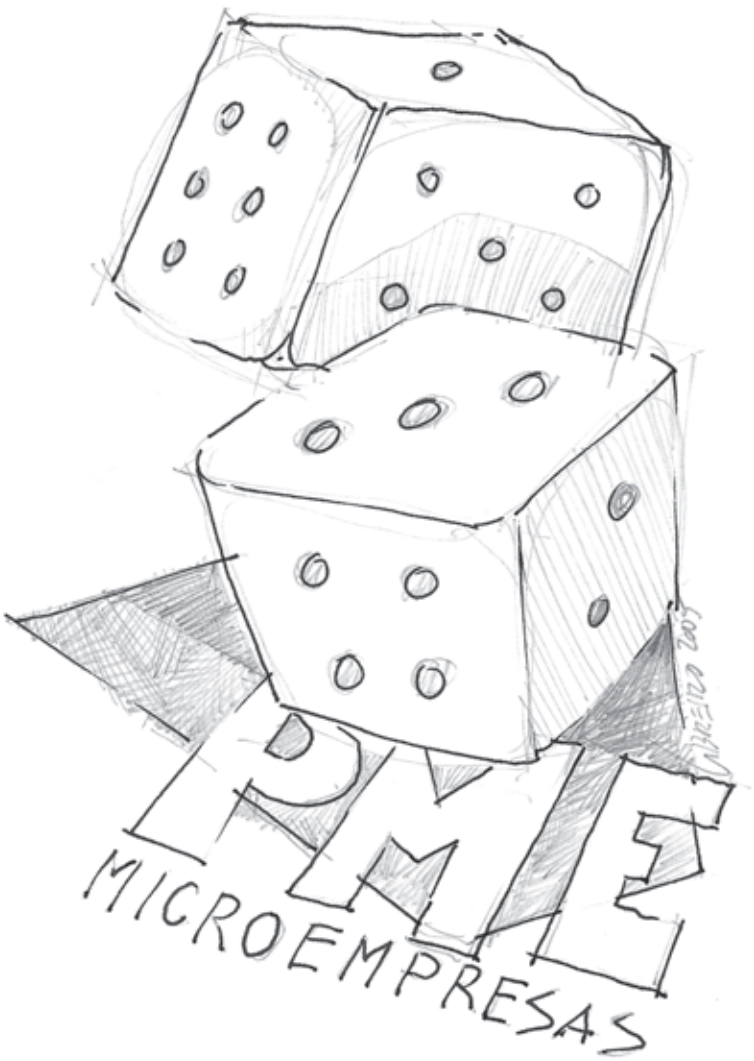
NUNO GAMA DE OLIVEIRA PINTO
Professor e Investigador Universitário (Ph. D.);
Perito e Consultor Externo da Comissão Europeia
(UNIV-AB/DG Relações Externas)

○

Os Dados Estão Lançados

Responsabilidade Social nas PME e Microempresas

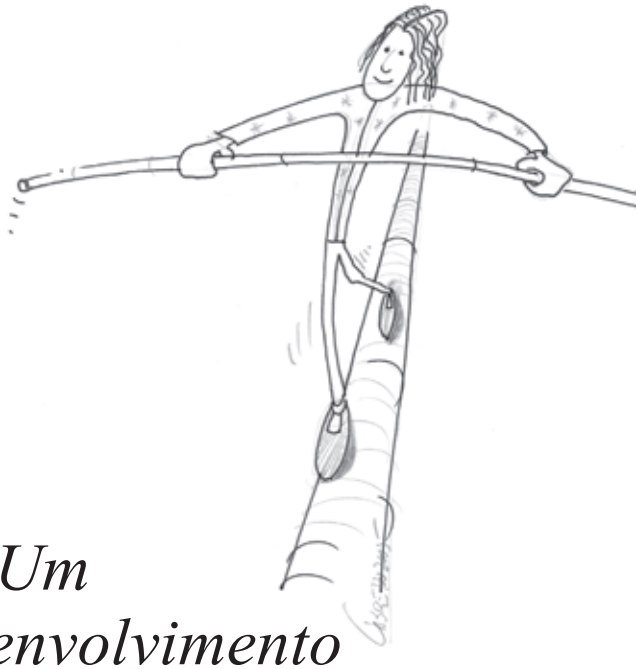
FLORBELA NUNES
Socióloga e Conselheira de Orientação Profissional no Centro de Emprego de Évora do IEFP



No final da década de 1960 emerge o conceito de desenvolvimento sustentável, assumido como uma procura permanente de equilíbrio entre os interesses das gerações actuais e futuras, os interesses dos países do Norte e os países do Sul, as necessidades da Humanidade e a preservação dos ecossistemas. Esta nova visão levanta uma questão que passa por definir o crescimento económico à luz dessa nova consciência. Dessa reflexão surgem os pilares económico, ambiental e social, que em pé de igualdade apontam para uma nova postura das empresas que assumem um papel mais amplo, ultrapassando a sua vocação básica geradora de riqueza: a responsabilidade social. A adopção de políticas empresariais voltadas para a transformação dos quadros sociais passa necessariamente por uma estratégia de recursos humanos que, com ferramentas adequadas, chame a si funções de planeamento, implementação e controlo, entroncando numa liderança que pensa e age responsavelmente.

Responsabilidade Social — Porquê?

As empresas, na sua condição de actores sociais, ocupam uma posição central no debate sobre os novos desafios e as mudanças do Mundo, assumindo cada vez mais um papel que ultrapassa a sua vocação básica geradora de riqueza. Preparar as empresas para um pensamento estratégico, aliado à vantagem competitiva, passa inevitavelmente por preparar os seus líderes para que tenham consciência da sua responsabilidade económica, social e ambiental, e que decidam em função da sustentabilidade do negócio no longo prazo, concorrendo para um desenvolvimento que assenta em pilares de carácter humano, social e ambiental. Garantir essa sustentabilidade será garantir a existência da responsabilidade social nas empresas e, consequentemente, a sua visão estratégica e a qualidade e equidade das relações com os vários *stakeholders*: trabalhadores, fornecedores, clientes, comunidade e ambiente. Para o efeito, e independentemente da dimensão das empresas, há que considerar, necessariamente, a abordagem de gestão de recursos humanos para que esta ultrapasse a mera gestão de pessoal e se assuma como estratégia integrada e global da empresa na perspectiva de *organização aprendente*, que procura, entre outros objectivos, integrar oportunidades de desenvolvimento na actividade empresarial (Nyhan, 2002).



Por Um Desenvolvimento Equilibrado

O desenvolvimento é um conceito marcante nas sociedades contemporâneas: emerge depois da Segunda Guerra Mundial e surge como um conceito idêntico ao bem-estar, progresso e realização. Baseado até à década de 1970 nos índices de crescimento económico, constitui-se como modelo que toma como referência as novas oportunidades, sendo marcado pelo economicismo e consumismo. Com consequências mundiais aos níveis económico, social e ambiental, esse modelo desilude as diferentes nações, sendo posto em causa por vários acontecimentos; nos últimos trinta anos passa a incluir, explicitamente, preocupações como a coesão social, a sustentabilidade da vida na terra e a diversidade cultural, nas suas diferentes expressões. Hoje pode ser visto como um binómio entre o social e o ambiental, entroncando os direitos humanos e a qualidade de vida com a preservação da Natureza, de acordo com o expresso no relatório Brundtland que entende desenvolvimento como o **suprimento das necessidades do presente estando associado à preservação das condições de vida das futuras gerações**. Num Mundo em que, de norte a sul, são cada vez mais visíveis as fracturas económicas, sociais e culturais, impõem-se, então, modelos de desenvolvimento assentes na dimensão humana, como estratégia de competitividade. Para que o direito de participação na produção da riqueza se possa materializar é necessária a existência de um novo dever por parte das organizações em geral e dos agentes privilegiados de produção dessa riqueza em particular: as empresas!

Por Uma Sociedade Capaz

A relação entre comportamentos sociais e a crescente crise de confiança nas instituições produziu insistentemente um apelo à ética na vida dos negócios. É a partir da década de 1970, primeiro na sociedade americana e depois na Europa, que a preocupação pela ética no mundo dos negócios se assume e se concretiza na maneira de entender as relações com terceiros e na própria forma de dirigir as empresas. É nessa década que a responsabilidade social da empresa emerge e é vista como atitude voluntária que inclui, segundo o modelo de Carrol, *responsabilidades económicas, legais, éticas e discricionárias*, em consequência da *assumpção de que a responsabilidade social não é distinta nem está separada da* performance *económica, é uma parte das responsabilidades totais das empresas* (Oliveira e Silvério, 2004: 4).

No final da década de 1990, a Comissão das Comunidades Europeias lança o debate sobre a renovação da organização do trabalho, sendo entendida como um dos meios essenciais para a melhoria da competitividade, e aponta a evolução no sentido da maior importância da dimensão social e humana da empresa e vários marcos reforçam a mesma direcção, dos quais se destacam: 1992 — Cimeira da Terra, com a Agenda 21; 1994 — declaração europeia das empresas contra a exclusão; 1995 — Cimeira de Copenhaga — validação dos pilares do desenvolvimento sustentável; 2000 — Cimeira de Lisboa — estratégia para reforçar a coesão social; 2001 — livro verde para promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas. Aqui o conceito de responsabilidade social das empresas encontra-se definido como a ***integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua integração com outras partes interessadas*** e é entendido como processo que vai além do cumprimento de todas as obrigações legais, implicando um maior investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e as comunidades locais.

A Gestão de Recursos Humanos — Pensar Estrategicamente

A concepção da gestão dos recursos humanos tem vindo a sofrer alterações ao longo do tempo, sobretudo a partir dos chamados 30 gloriosos quando problemas de nível social nas empresas se manifestam pondo em causa a negligência a que até então era deixada a função. Marcada por três grandes períodos, a função pessoal passou de uma fase (final do século XIX às décadas de 50/60) em que o seu papel era fundamentalmente administrativo,

para um segundo período (décadas de 60/80) em que se assume como área de gestão dentro das empresas, para finalmente (início da década de 80) surgir como uma **função estratégica para a empresa**. É neste período que o termo "pessoal" é substituído por "recursos humanos", o que traduz uma evolução real quanto à importância do pessoal nas empresas e uma mudança de perspectiva e de práticas. ***A concepção tradicional do pessoal como fonte de custos que é necessário minimizar dá lugar à concepção de um pessoal considerado como um recurso cuja utilização é necessário optimizar*** (Peretti, 1997: 44). Sendo o sector empresarial fundamental para atingir um desenvolvimento económico que, em simultâneo, favoreça a coesão social, questões como transformar forças em competências, gerir a diversidade cultural, medir a influência dos negócios na sociedade e considerar o ambiente, constituem móbil para potenciar a importância da gestão dos recursos humanos e para equacionar novas ferramentas para o efeito. Preparar as empresas para pensar estrategicamente constitui um desafio para a sociedade em geral e para os seus líderes em particular, que terão de se assumir como líderes que pensam responsavelmente e que potenciam uma estratégia de gestão dos recursos humanos que seja efectivamente estratégica, pelo dinamismo do que gere, chamando a si as **funções do planeamento, da implementação de acções e do controlo dos resultados**.
A estratégia de recursos humanos requer o conhecimento da cultura da empresa e do seu projecto (Peretti, 1997), donde existe, naturalmente, a necessidade de adopção de ferramentas que permitam um planeamento mais ajustado, uma maior eficácia de práticas e uma avaliação que optimize o controlo dos resultados.

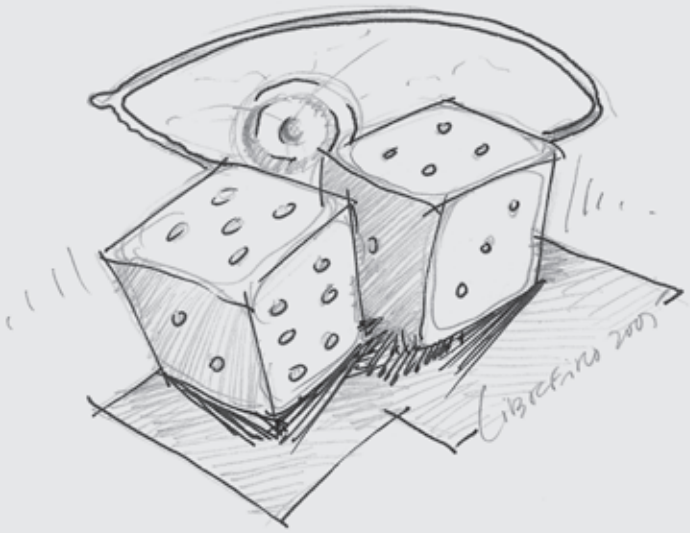
Projecto Todo-o-Terreno

Breve abordagem empírica

No âmbito da implementação e avaliação da responsabilidade social das empresas existe uma lacuna, pelo que a construção de uma ferramenta para o efeito, com indicadores que permitam a avaliação, a auto-avaliação e a reflexão sobre práticas de responsabilidade social deverá constituir uma necessidade e um desafio para as entidades que trabalham nesta matéria. Em Portugal não existe qualquer instrumento de aprendizagem e de avaliação interna da gestão no que se refere à incorporação dessas práticas nas PME e microempresas. Contudo, as PME representam 99,5 por cento do tecido empresarial nacional, geram 75 por cento do emprego e realizam 59 por cento do volume de negócios nacional, e as microempresas constituem 96,7 por cento das empresas nacionais, geram 52,9 por cento do emprego e constituem 34,8 por cento do volume de negócios (IAPMEI, 2004).
Considerando esta realidade, o **Projecto Todo-o-Terreno**[1] lançou um desafio às entidades que o desenvolvem e à comunidade em que se insere. Pretendendo **reconhecer práticas empresariais que traduzam condutas socialmente responsáveis**, promoveu a primeira edição do prémio "Empresa Cidadã — Prémio para a Responsabilidade Social nas PME e Microempresas", que teve lugar no distrito de Évora. Desta iniciativa resultou um conjunto de candidaturas, cuja análise constituiu uma abordagem exploratória, tendo como objectivo aferir indicadores de práticas socialmente responsáveis nas PME e microempresas.

Metodologia

- **Amostra** — Foram contactadas 150 empresas do distrito de Évora, tendo participado 17, ou seja, 11,33 por cento do total.



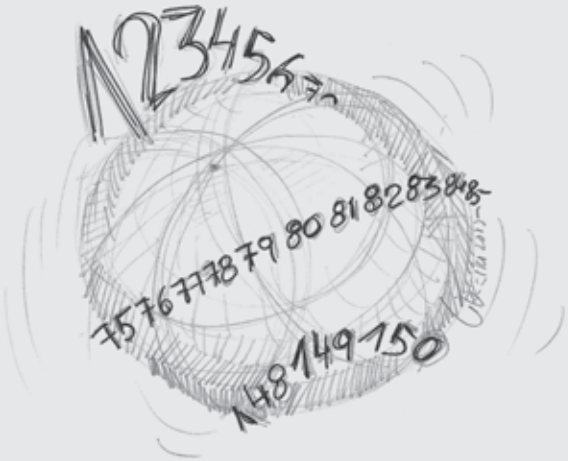
- **Procedimentos** — Foram enviados, por correio, formulários de candidatura dirigidos aos responsáveis pelas empresas, sinalizadas aleatoriamente. Na imprensa local foi divulgada a iniciativa e no *site* do IEFP foi disponibilizado o mesmo formulário. As candidaturas decorreram entre 15 de Maio e 30 de Junho de 2004, a apreciação das mesmas, por júri constituído para o efeito, teve lugar em Julho e Agosto e o prémio foi atribuído em Setembro do mesmo ano.

- **Instrumento** — Foi construído um questionário que teve em conta o trabalho desenvolvido pelo Instituto Ethos no Brasil e a publicação de Camarotti e Spink (2003). Composto por 70 questões binárias que verificaram a existência de determinados comportamentos e 5 questões abertas que permitiram a validação ou aprofundamento de procedimentos e/ou práticas incorporadas pelas empresas, o instrumento solicitou a comprovação de um dos itens — valores e ética da empresa — através de documento a anexar.

O questionário versou **6 grandes temas** num total de 12 indicadores.

Temas

Transparência da Empresa
Entre os valores duma empresa estão os princípios éticos que orientam a sua conduta. A adopção de uma postura clara e transparente no que diz respeito aos objectivos e compromissos da empresa fortalece a legitimidade social das suas actividades.
A Empresa e os Seus Colaboradores
A empresa socialmente responsável não se limita a respeitar os direitos dos trabalhadores expressos na lei. Deve ir além e investir no seu desenvolvimento pessoal e profissional, bem como na melhoria das condições de trabalho e na relação com os empregados.
A Empresa e o Meio Ambiente
Uma empresa ambientalmente responsável procura minimizar os impactes negativos e ampliar os positivos, pelo que deve agir para a manutenção e melhoria das condições ambientais.
Os Fornecedores e a Empresa
A empresa que se compromete em termos de responsabilidade social envolve-se com os fornecedores e parceiros cumprindo o contratualizado e melhorando as suas relações de parceria. Cabe-lhe transmitir valores reflectindo a sua conduta a todos com quem se relaciona.
Os Consumidores e os Clientes da Empresa
A responsabilidade social em relação aos clientes e consumidores exige que a empresa invista permanentemente no desenvolvimento de produtos e na prestação de serviços de confiança e com qualidade, numa lógica de satisfação das necessidades dos diferentes clientes.
A Empresa e a Sociedade
A empresa deve relacionar-se de forma ética com o poder público, cumprindo a lei e contribuindo para a melhoria das políticas sociais do país. Inserida na comunidade, a sua actuação e investimento deverá ter em conta a realidade que a envolve, contribuindo para o seu desenvolvimento pela assumpção do seu papel de actor social.



Resultados

Importa agora apresentar as empresas aderentes, considerando os sectores de actividade e o pessoal que envolvem:

Apresentam-se de seguida os resultados do grupo de 17 empresas através de quadro comparativo, relativo aos grandes temas e aos valores obtidos nos 12 indicadores. Consideram-se as prestações individuais em termos de "melhor" e "pior *performance*" e os valores médios obtidos por todas as empresas participantes. Para o efeito, utilizou-se uma escala de 0 a 10 pontos.

Verifica-se que o **tema mais valorizado** pelo grupo de empresas diz respeito à relação que estabelecem com os diferentes consumidores e clientes, com os fornecedores e com os diferentes colaboradores, sendo "a empresa e o meio ambiente" o **tema de menor realce**. Por indicador verifica-se que "a dimensão social do consumo" ocupa lugar de destaque, seguindo-se os itens "valores e

Quadro 1 – Características das empresas e seus colaboradores

Sectores de Actividade		Dados do Emprego			
Áreas	**Empresas**	**Funções**	**Hom.**	**Mulh.**	**TOTAL**
Agricultura e agro-pecuária	3	Gestores	14	8	22
Auditoria, Gestão e Contabilidade	2	Pessoal de Produção e áreas afins	26	10	36
Comércio e Restauração	2	Pessoal Administrativo e Financeiro	5	4	9
Consultoria e ambiente	2	Pessoal da área Comercial	5	1	6
Construção Civil e Obras Públicas	5	Outro Pessoal	17	18	35
Segurança e Seguros	2	**TOTAL**			**108**
Outros	1				
TOTAL	**17**	**Trabalhadores s/ vínculo**			**43**

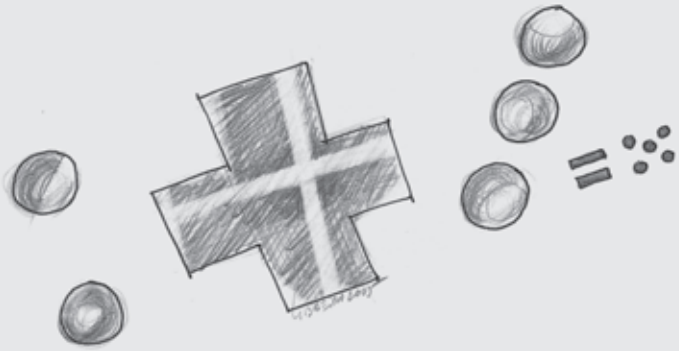
Quadro 2 – Média dos resultados obtidos

Tema	Indicador	Todas Empresas		Melhor *Performance*		Pior *Performance*	
		tema	Ind.	tema	Ind.	tema	Ind.
Transparência da Empresa	Valores e ética	5.51	6.87	7.50	10.00	2.50	3.33
	Balanço Social		1.45		5.00		0.00
A Empresa e os seus Colaboradores	Diálogo e Participação	5.60	5.88	8.15	8.33	0.00	0.00
	Valorização do Contexto Familiar/Social trabalhadores		4.97		8.89		0.00
	Valorização do Trabalho e Igualdade de Oportunidades		6.40		10.00		0.00
	Saúde, Segurança e Condições de Trabalho		4.50		10.00		0.00
A Empresa e o Meio Ambiente	Educação e Gestão Ambiental	5.23	4.58	10.00	10.00	0.00	0.00
Os Fornecedores e a Empresa	Selecção e Avaliação de Fornecedores	6.67	6.67	10.00	10.00	0.00	0.00
Os Consumidores e Clientes da Empresa	Dimensão Social do Consumo	8.63	8.63	10.00	10.00	5.00	5.00
A Empresa e a Sociedade	Relações com a Comunidade	5.40	5.37	9.41	10.00	1.18	0.00
	Impacte Local		5.64		10.00		0.00
	Participação em Campanhas Públicas		5.18		10.00		0.00

ética" e "valorização do trabalho/igualdade de oportunidades". A pior pontuação refere-se ao "balanço social", que se situa muito abaixo da média. As melhores prestações individuais colocam 75 por cento dos indicadores em pé de igualdade, com a pontuação máxima, e abrem excepção para "valorização do contexto familiar e social dos trabalhadores", "diálogo e participação" e "balanço social", sendo este indicador o que possui pior valoração (5.00), encontrando-se, contudo, dentro da média. Em paralelo, as piores prestações colocam 83 por cento dos indicadores em pé de igualdade, sem pontuação, abrindo excepção para "dimensão social do consumo" e "valores e ética".
É de considerar que o sentido de responsabilidade social das empresas participantes é igualmente de carácter interno e externo. Por um lado, privilegiam a relação com os fornecedores, consumidores, parceiros e comunidade mas, por outro lado, descuram a relação com o meio ambiente. Apesar de demonstrarem preocupação pela adesão a um código de ética, apenas uma empresa o documentou. No global, descuram um pouco aspectos como saúde, segurança e higiene no trabalho e os contextos familiares e sociais dos trabalhadores.

Conclusão

Numa sociedade em constante mudança caracterizada por diversos problemas económicos e sociais, torna-se necessário responder às diferentes solicitações através de inovações, modificações e adaptações ao nível das estruturas da organização do trabalho e da gestão dos recursos humanos. As estratégias empresariais, atentas às mudanças, centram-se cada vez mais na função social da organização e conseguem uma legitimidade social impensável há menos de dez anos. Esta nova concepção rompe com a representação da empresa apenas como fonte de lucro, inaugurando uma nova representação, como parceira na procura de um desenvolvimento equilibrado, logo sustentável. Nesta, a gestão de recursos humanos ocupa um papel central e estratégico para um planeamento e investimento responsáveis, *aprendentes* e de longo prazo.
A Europa procura políticas de gestão de recursos humanos que promovam a aprendizagem ao longo da vida para toda a gente no posto de trabalho, e permitam a construção de uma economia forte e sustentável (Nyhan, 2002: 27), pelo que a



responsabilidade social das empresas, quer numa escala macro ou micro, ganha cada vez mais espaço para a construção de sociedades mais justas e solidárias. Assim, às empresas e aos seus líderes é pedido um protagonismo que contribua para incrementar a flexibilidade, a mobilidade e a plasticidade do tecido social, pelo que têm de se constituir cada vez mais num exemplo de resiliência, adaptável na forma mas sólido na substância dos valores que as impregnam; comportamentos e condutas passíveis de optimizar se a existência de recursos específicos de avaliação se tornarem uma realidade.

●

NOTA

(1) Projecto desenvolvido em parceria pela Câmara Municipal de Reguengos de Monsaraz, a Cooperativa Agrícola de Reguengos de Monsaraz e o IEFP — Centro de Emprego de Évora, no âmbito do Programa de Iniciativa Comunitária Equal.

●

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAMAROTTI, *I.* e *Spink, P.,* O que as Empresas podem fazer pela Erradicação da Pobreza*, S. Paulo, Instituto Ethos, 2003.*

COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS, Livro Verde — Promover Um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas*, Bruxelas, 2001.*

IAPMEI *(2004),* PME em Números*, disponível* on-line*, http://www.iapmei.pt.*

NYHAN*, B., "O desenvolvimento dos recursos humanos na Europa... numa encruzilhada". in* Formação Profissional*, n.º 26, 2002, pp. 27-40.*

OLIVEIRA*, M. F. J.* e *Silvério, C. C. S.,* Delimitação dos Conceitos de Marketing Social, Responsabilidade Social e Ética Empresarial*, Comunicação apresentada nas XIV Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica (policopiado), 2004.*

PERETTI*, J.-M.,* Recursos Humanos*, Lisboa, Edições Sílabo, 1997.*

Empresas e Ambiente:

Progresso em Passo

Lento

NUNO ESTEVENS
Colaborador Especializado nas Acções de Gestão e Formação

Confrontamo-nos actualmente com um novo quadro de valores e de ética empresarial, com vantagens e desafios para as organizações do nosso tempo. A área da defesa do ambiente, dependendo de uma componente mais técnica, acarreta custos específicos para as empresas. Em Portugal, o tecido económico começa agora a adaptar-se a esta nova realidade.

Em Portugal, a consciencialização do sector empresarial relativamente ao ambiente está ainda em processo de formação. Com efeito, as primeiras formas institucionais só começaram a ganhar forma nos últimos cinco anos. Cidadania empresarial é a palavra de ordem que, lentamente, vai conquistando o seu espaço no léxico dos gestores portugueses.

No âmbito estatal, a entidade central é o **Instituto do Ambiente** (IA), sob a tutela do Ministério do Ambiente e Ordenamento do Território. Resultado da fusão, em Janeiro de 2002, da antiga Direcção-Geral do Ambiente e do Instituto de Promoção Ambiental, este organismo assume, por um lado, todas as funções de concepção, planeamento, apoio normativo e sistematização da legislação ambiental portuguesa e, por outro, o licenciamento e fiscalização das práticas empresariais no

sector. A sua acção tem uma importância fundamental no enquadramento da actividade económica com impacte ambiental, uma vez que assegura **oito premissas vitais**:

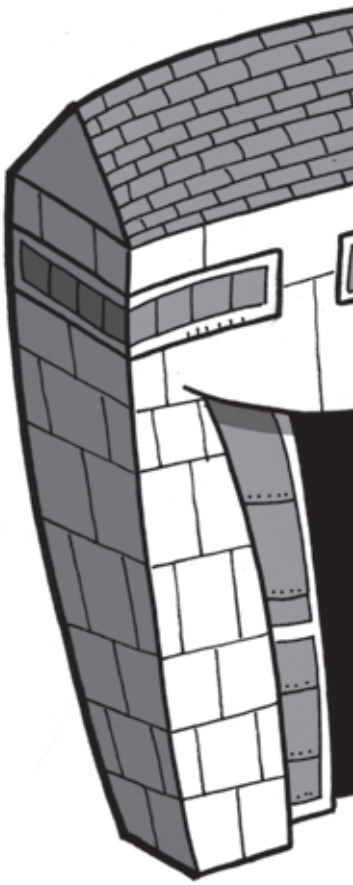
— A coordenação da política ambiental governamental, em particular no que concerne a um regime de responsabilidade ambiental e aos programas nacionais de desenvolvimento.
— A recolha, tratamento e divulgação da informação relativa ao ambiente, sendo responsável pelo sistema de informação e de indicadores de referência no sector.
— A avaliação ambiental estratégica, sobretudo na vertente dos estudos de impacte.
— O licenciamento ambiental e a adopção de medidas restritivas de prevenção ambiental.
— A tutela do ambiente no Sistema Português de Qualidade, decisiva para o desempenho ambiental dos agente económicos (eco-gestão, auditoria e qualificação ambiental).
— A sensibilização do tema junto das populações, definindo a estratégia de educação ambiental nacional.
— A articulação das organizações não governamentais no sector.

— O cumprimento dos acordos comunitários e internacionais em matéria de ambiente.

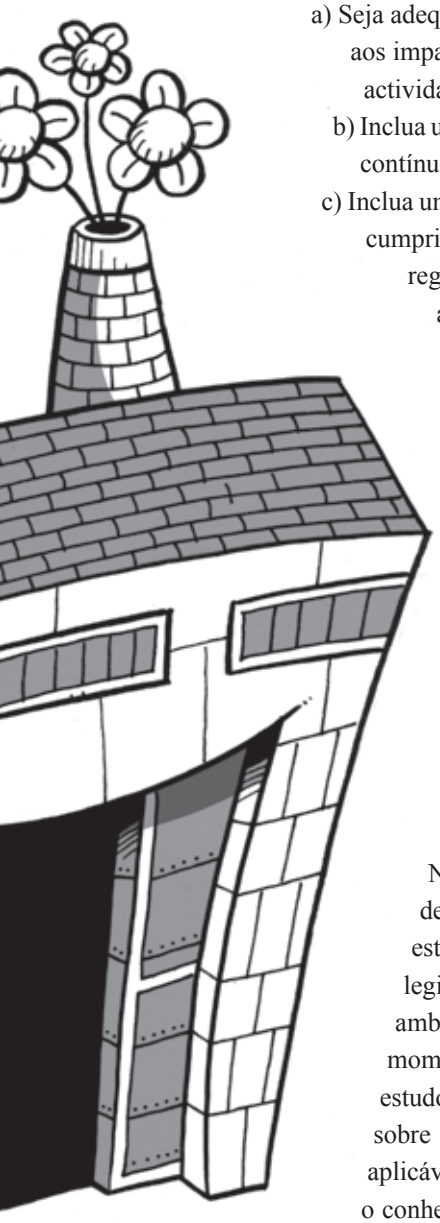
Este conjunto de competências confere ao IA um papel *pivot* da estratégia ambiental portuguesa, como organismo definidor e regulador da carta ambiental seguida pelas empresas.

Norma ISO 14001: a base da certificação ambiental

1. O **primeiro passo** para o enquadramento da actividade económica no respeito pelo ambiente inicia-se com a definição de normas gerais, claras e objectivas, que representem a noção de sustentabilidade ambiental assumida por uma dada comunidade. Este quadro de normas baseia-se na investigação científica produzida no âmbito ambiental. Desta forma, é possível balizar, com algum consenso, os limites poluentes considerados sustentáveis para a sociedade actual.
Em Portugal, esta missão de harmonização da qualidade ambiental foi delegada na **Associação Portuguesa de Certificação** (APCER), a entidade privada que reúne todos os processos de certificação na área da Qualidade. A APCER é também responsável pela compatibilização do Sistema de Gestão da Qualidade português com os padrões internacionalmente adoptados para a medição da Qualidade. A área do ambiente está nesta matéria representada na norma NP EN ISO 14001, que especifica "os requisitos de um sistema de gestão ambiental, por forma a permitir que qualquer organização formule uma política e objectivos tendo em conta os requisitos legais e a informação sobre os impactes ambientais significativos".



Em suma, a norma ISO 14001 contém um conjunto de exigências a serem cumpridas pelo corpo de gestão da empresa, a qual deve garantir a existência de uma **política ambiental** que:



a) Seja adequada à natureza, à escala e aos impactes ambientais das suas actividades, produtos ou serviços.
b) Inclua um compromisso de melhoria contínua e de prevenção da poluição.
c) Inclua um compromisso de cumprimento da legislação e dos regulamentos ambientais aplicáveis e de outros requisitos que a organização subscreva.
d) Proporcione o enquadramento para a definição e revisão de objectivos e metas ambientais.
e) Esteja documentada, implementada, mantida e comunicada a todos os empregados.
f) Esteja disponível ao público.

No âmbito da certificação desta norma, é ainda imposto o estrito cumprimento da legislação e regulamentos ambientais, mediada em três momentos: a elaboração de um estudo identificador, exaustivo, sobre os documentos legais aplicáveis à actividade da empresa, o conhecimento comprovado da empresa sobre esses documentos legais e a demonstração do cumprimento de forma consistente com o que estes estabelecem. O Sistema de Gestão Ambiental explícito nos requisitos normativos é configurado por um princípio de melhoria contínua: um ciclo onde a organização define os objectivos a atingir, disponibiliza os meios humanos, técnicos e financeiros, e estabelece um conjunto de auditorias para avalização do seu sistema de gestão ambiental.

A certificação balizada pela norma ISO 14001 é hoje encarada no meio empresarial português como o passo fundador no processo de responsabilidade social ambiental e, como tal, o requisito mínimo de respeito pelo ambiente.

2. O **segundo passo** consiste na criação de uma cultura na organização que inclua o respeito pelo ambiente como um vantagem competitiva no processo de gestão do negócio. Neste plano, a seguir fornecemos ao leitor uma súmula das instituições que, em Portugal, apoiam as empresas a desenvolverem a responsabilidade social ambiental.

Roteiro associativo para o sector ambiental

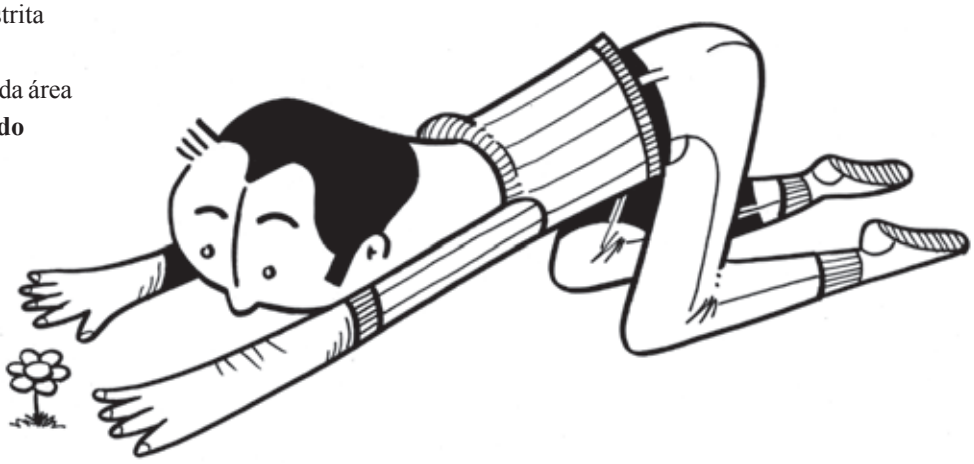
- A **Liga para a Protecção da Natureza** (LPN), tida como a "decana" das associações de defesa do ambiente em Portugal, tem levado a cabo um reconhecido esforço de acompanhamento das tendências de sustentabilidade empresarial que a permitem colocar-se com uma referência nesta vertente ambiental. Tendo como área tradicional a educação ambiental —

sobretudo nas camadas mais jovens —, a LPN coordena, através das suas três delegações regionais, uma acção nacional de disseminação de boas práticas empresariais, divulgação da produção no campo científico e académico. Esta acção baseia-se na promoção de conferências e sessões de esclarecimento público junto das instâncias responsáveis pelo ordenamento e grupo de trabalho preparado para o apoio a cidadãos e empresários sobre temas ambientais específicos.

- No âmbito jurídico, em 1997 nasceu a **Euronatura** — Centro para o Direito Ambiental e Desenvolvimento Sustentado, uma organização sem fins lucrativos que visa garantir ao público em geral o acesso à justiça em matéria ambiental. Com uma área específica para as matérias de economia e ambiente, a Euronatura disponibiliza um trabalho que passa primariamente pela orientação e apoio relativos aos mecanismos jurídicos reguladores na área ambiental em Portugal, disponibilizando ao tecido empresarial, sob solicitação, pareceres sobre situações ambientais localizadas. A Euronatura promove de igual forma estudos e projectos ambientais na área do direito e da eco-gestão, sendo uma das usas áreas críticas a prospecção de parcerias internacionais e de fontes de financiamento para investigação.
- Seguindo uma tendência internacional na relação ambiente e empresas, os avanços na área do desenvolvimento sustentável motivaram um movimento associativo das próprias organizações empresariais em associações. São grupos de reflexão que se focam na teorização das melhores formas de gestão ambiental e de relacionamento com o meio envolvente. Como exemplos mais representativos surgem, em 2000, o **Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial** (GRACE) e a **RSE Portugal**, ambas organizações sem fins lucrativos. Reunindo 22 associados — que incluem algumas das maiores empresas em Portugal — o GRACE centra a sua actividade na promoção do conceito de cidadania empresarial, partindo do objectivo de tirar o maior partido das capacidades tecnológicas e comerciais das empresas, para que estas se abram às comunidades regionais e locais onde estão inseridas. Através da GRACE, estas empresas estabelecem um conjunto de reuniões periódicas onde são programados os objectivos a cumprir na sua dimensão de Responsabilidade Social, convidando por norma um membro destacado do governo ou da Administração Central para fazer a sua apreciação ao trabalho desenvolvido.

A RSE Portugal faz parte de um conjunto de instituições europeias ligadas à CSR Europe, organização com sede em Bruxelas que reúne um conjunto alargado de multinacionais. O foco da RSE é no problema da sustentabilidade ambiental e humana, seguindo um conceito que denominam como a regra dos 3 "P": Planeta, Pessoas e Proveitos, correspondendo respectivamente a preocupações ambientais, preocupações sociais e geração de riqueza. A RSE aposta na diversidade dos seus associados do tecido económico nacional, contando também com algumas das maiores empresas portuguesas. A RSE Portugal adopta uma linha de integração com o meio ambiente onde a empresa não deve perder a sua identidade e o seu propósito de geração de valor, numa óptica de estrita complementaridade.

- Por fim, é impossível deixar de fora da área ambiental das empresas o **Instituto do Ambiente e Desenvolvimento** (IDAD), que referencia a área de investigação das técnicas e tecnologias ambientais. Nascido no seio da Universidade de Aveiro, o IDAD é um dos raros casos de descentralização do movimento ambiental português — tradicionalmente situado em Lisboa e Porto — e que aposta numa congregação entre universidades, organismos governamentais sectoriais e associações industriais como meio para a valorização ambiental. Aproveitando a forte dinâmica tecnológica da região e da universidade que lhe deu origem, o IDAD aposta forte no capítulo da inovação e da procura de novas soluções ambientais, assumindo, por mérito próprio, um papel de relevo na discussão sobre a estratégia ambiental para o sector produtivo nacional.



Mapa do Desenvolvimento Sustentável

De acordo com o Relatório Brundtland, considerado o acordo internacional fundador do conceito de Desenvolvimento Sustentável — elaborado pela Comissão Mundial da ONU sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento em 1987 —, devem-se instar os Estados nacionais aos seguintes compromissos:

— Limitação do crescimento populacional.
— Garantia de alimentação a longo prazo.
— Preservação da biodiversidade e dos ecossistemas.
— Diminuição do consumo de energia e desenvolvimento de tecnologias que admitem o uso de fontes energéticas renováveis.
— Aumento da produção industrial nos países não industrializados à base de tecnologias ecologicamente adaptadas.
— Controlo da urbanização selvagem e integração entre campo e cidades menores.
— As necessidades básicas devem ser satisfeitas.

No plano internacional, as metas propostas pelo Relatório são as seguintes:

— As organizações do desenvolvimento devem adoptar a estratégia de Desenvolvimento Sustentável.
— A comunidade internacional deve proteger os ecossistemas supranacionais como a Antártida, os oceanos e o espaço.
— As guerras devem ser banidas.
— A ONU deve implantar um programa de desenvolvimento sustentável.

Cidadania Empresarial e Marketing Verde

A estratégia de Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial está interligada com a estratégia de imagem das organizações. Esta relação (que muitos consideram perversa) começou a ser teorizada em meados da década de 1990, quando Jagdish Sheth e Atul Parvatiyar publicam os primeiros estudos sobre uma nova filosofia de Marketing que conciliasse factores económicos e ecológicos. Diversos conceitos nascem para enquadrar esta nova visão: Marketing Sustentável, Marketing ecológico ou "verde", eco-Marketing, são exemplos. Estes estudos derivaram, num princípio de eficácia, para a ideia de que o mero apoio a práticas ambientais seria insuficiente. As noções de ecologia e de responsabilidade ambiental deveriam abranger de forma transversal toda a estratégia produtiva da empresa; numa óptica de mensuração de resultados, passa-se a considerar a "utilidade ecológica" no cálculo do valor acrescentado de produção. Em suma, a política ambiental não se limita a eliminar do seu processo produtivo os factores que conduzam à proliferação de matérias poluentes, mas a redesenhar toda a sua estratégia de

produção e divulgação numa óptica em torno deste conceito.

O Marketing Sustentável enquadra-se no conceito mais amplo de Cidadania Empresarial: a empresa assume como estratégica a boa gestão dos recursos e a sua inserção na sociedade. A Cidadania Empresarial defende uma estratégia ambiental e procura de processos não poluentes, mas também uma participação social activa no meio envolvente, aliada a uma política de valorização dos recursos humanos através da gestão de inteligência, conhecimento e talentos.

Como processo de gestão de imagem, gerador de benefícios futuros para a empresa, o Marketing Ambiental parte do pressuposto de que a progressiva consciencialização do público face à temática ambiental pode trazer uma vantagem competitiva às organizações que incorporarem esta nova mentalidade. A contínua degradação do ambiente justifica a existência de mecanismos de autopreservação da sociedade. A médio e longo prazo as consequências desta degradação podem afectar o mercado de clientes da empresa, levando as pessoas a gastar noutro tipo de despesas, como a saúde, por exemplo.

Importa referir que a implantação de uma nova filosofia ambiental transversal a uma empresa, sendo crescentemente complexa consoante a escala da organização, coloca sempre desafios por integrar um processo que parcialmente escapa ao domínio das organizações empresariais. O desenvolvimento sustentável exige uma actuação conjunta de vários agentes económicos e sociais, exigindo ao Estado o desempenho de um papel regulador e licenciador sobre a actividade empresarial e o seu impacte futuro. Aos cidadãos comuns apela-se a que ajam de forma informada e consciente no seu papel de consumidores. Qualquer distorção a este jogo de vários actores pode quebrar o equilíbrio na utilidade e mais-valia que uma política ambiental traz a uma empresa.

Observa-se actualmente a orientação da rede global de ONG para esta área de intervenção e sensibilização das famílias para o problema da sustentabilidade do planeta. A ONU criou em 1999 a Global Compact, uma estrutura global visando a "construção de um processo de globalização sustentável" através da promoção da cidadania responsável das empresas nas áreas dos direitos humanos, condições de trabalho e ambiente. Reunindo ONG, universidades, confederações

empresariais e outros actores económicos, a Global Compact focaliza actualmente a sua acção na realização de fóruns dos diversos agentes económicos, com o objectivo de encontrar soluções; o convite às empresas para que incluam nos seus relatórios de actividade acções ambientais; e a preparação de estudos e monografias que possam fundamentar o aparecimento de *business cases*.
Este novo conjunto de factores cria uma lógica de exigência onde as empresas têm que, cada vez mais, avaliar cuidadosamente os impactes sociais e ambientais das suas estratégias de negócio.
Em jeito de conclusão, observando a actualidade global, podemos inferir que as grandes multinacionais planetárias demonstram importantes passos na incorporação deste novo espírito, vislumbrando-se facilmente esta consciencialização dos empresários nos relatórios de actividade e na corrida aos processos de certificação ambiental, e não apenas como vantagem concorrencial. Aos cidadãos, como actores neste processo de mudança de mentalidades, compete fechar este círculo, sendo os verdadeiros motores para uma nova ordem ambiental através da sua maior arma: a exigência do seu consumo.

DISSE SOBRE GESTÃO

"O tempo gaste bem todo
[o prudente
Que se o tempo que gasta é bem
[passado
Todo o tempo passado tem presente."

IN Teatro Universal de Novidades (1744)

"... Desenvolvimento sustentado é aquilo que fizermos hoje e que os nossos netos nos irão agradecer daqui a meio século."

João Joanaz de Melo
***IN* Notícias**

"... Enquanto se acaba e não se acaba o Mundo, enquanto se põe e não se põe o sol, por que não nos dedicamos a pensar um pouco no dia de amanhã, esse tal em que quase todos nós ainda estaremos felizmente vivos."

José Saramago
***IN* Notícias do Milénio**

"Nem sempre convém virarmos a página, por vezes é preciso rasgá-la."

Achille Chavée

PORMENOR DE PINTURA DE CECÍLIA GUIMARÃES

Saúde e Qualidade de Vida

A poluição do ambiente é causadora de toda uma série de problemas para a saúde humana, das alergias e infertilidade ao cancro e morte prematura. As crianças de todas as idades são especialmente vulneráveis a estes perigos, em parte porque até aos cinco anos os seus órgãos vitais estão ainda em desenvolvimento e os jovens ingerem mais líquidos, comem uma quantidade maior de alimentos e respiram mais ar que os adultos tendo em conta o seu peso corporal.

Poluentes como os pesticidas, as dioxinas e os PCB (policlorobifenilos) podem ser nocivos para o feto durante a gravidez, provocando o aborto, malformações congénitas ou problemas de saúde na vida futura. A taxa de mortalidade nas crianças é extraordinariamente baixa, mas apesar da melhoria da qualidade do ar é cada vez maior o número de crianças que sofrem de asma e afecções respiratórias crónicas. Em alguns Estados-

-membros estão também a aumentar os casos de cancro infantil, que poderão estar ligados a factores ambientais. A Comissão Europeia e os Estados-membros preparam conjuntamente uma ampla estratégia de luta contra os riscos de saúde ambiental, dando particular atenção aos grupos vulneráveis como as crianças, grávidas e idosos, impondo a necessidade de mais investigação e controlo dos riscos naturais e aumentando a informação do público. Os profissionais de saúde devem estar mais conscientes do impacte de factores ambientais e, com o problema do tabaco a colocar-se cada vez mais cedo entre os jovens, deve haver iniciativas no plano educativo que informem melhor as crianças sobre os seus efeitos a longo prazo na saúde. A EU promove também a cooperação internacional para resolver o problema dos riscos de saúde ambiental nos países em desenvolvimento e de impacte negativo da pobreza em geral sobre a saúde.
A Comissão Europeia coopera com a Organização Mundial da Saúde (OMS) há vários anos, muitas vezes utilizando orientações da OMS como base para as directivas da EU no domínio do ambiente. Em Setembro de 2000, funcionários de ambas as organizações reuniram-se em Bruxelas e concordaram em trabalhar mais estreitamente na investigação dos riscos para a saúde e no estabelecimento de normas.

Consumir Alimentos Saudáveis

Nos últimos anos, acontecimentos como a "doenças das vacas loucas", ou BSE (encefalopatia espongiforme bovina), nos rebanhos no Reino Unido — e as suas consequências humanas sob a forma da doença incurável de Creutzfeldt-Jakob — tornaram os consumidores mais conscientes que nunca do que comem. A cooperação à escala da União Europeia facilitou uma rápida acção para interromper a propagação da BSE e informar melhor o público acerca dos riscos. Em resposta à crise da BSE, a EU criou o Comité Científico Director em 1997 para assegurar no futuro um aconselhamento correcto em matéria de segurança alimentar. Os consumidores querem também saber se o que comem contém organismos geneticamente modificados (OGM). A EU controla o abastecimento do mercado com produtos à base de OGM e a sua potencial libertação no ambiente, e novas regras virão a assegurar uma clara rotulagem de todos os artigos que contenham OGM, a rastreabilidade das fontes e a monitorização constante do seu impacte no ambiente.

O Stress na Vida Diária

Há muitos outros factores ambientais que influenciam o nosso bem-estar. Calcula-se que o ruído diminui a qualidade de vida de 25 por cento dos europeus. A EU fixou limites para a poluição sonora produzida por máquinas, e tenciona tomar outras medidas para uma harmonização a níveis aceitáveis. As radiações têm utilizações importantes no diagnóstico médico mas podem também afectar negativamente a saúde humana. A União Europeia actualizou recentemente as suas normas — estabelecidas inicialmente em 1957 — para a protecção do público e dos trabalhadores que estejam em contacto com radiações no exercício da sua profissão.

Em 2001, um livro branco da Comissão Europeia traçou uma nova estratégia para o controlo das substâncias químicas perigosas, aplicando dois princípios claros: precaução sempre que haja dúvida quanto à segurança, e substituição das substâncias perigosas por outras mais seguras sempre que possível. Normas adoptadas à escala da EU irão melhorar o ensaio e a avaliação de risco tanto de novas substâncias químicas como das já existentes. A nível internacional, a UE assumiu também o compromisso de aplicar a Convenção da ONU sobre os poluentes orgânicos persistentes, cujo objectivo é proibir a utilização de doze das substâncias químicas mais perigosas do Mundo.

A fim de evitar o crescente congestionamento do tráfego, a poluição atmosférica e o *stress* e melhorar a qualidade de vida nas cidades, os governos e as autoridades responsáveis pelo planeamento devem desenvolver redes de transportes "sustentáveis". A EU co-financia a investigação sobre a utilização do solo nas zonas urbanas e apoia o desenvolvimento de redes transeuropeias (RTE), promovendo os transportes públicos e a utilização dos caminhos-de-ferro, das vias navegáveis interiores e da navegação marítima para o transporte de passageiros e de mercadorias.

IN:* "Opções para Um Futuro mais Verde", *a União Europeia e o Ambiente
Comunidades Europeias, 2002

Atlas do Solo da Europa

A Comissão Europeia acaba de publicar o primeiro atlas do solo da Europa (www.jrc.cec.eu.int). Os números agora conhecidos revelam que mais de 16 por cento do solo da União Europeia encontra-se degradado, situação que, em alguns países, atinge dois terços do seu território. No Sul da Europa, quase 75 por cento do solo apresenta um conteúdo de matéria orgânica — medida de fertilidade — muito reduzido. Por outro lado, na Inglaterra e no País de Gales a percentagem de solos classificados com baixa matéria orgânica aumentou consideravelmente, subindo de 35 para 42 por cento, devido, em grande parte, às alterações verificadas nos métodos de cultivo.

Produção de Energias Renováveis Abaixo dos Objectivos

A União Europeia não vai conseguir atingir as metas estabelecidas para a produção de energia a partir de fontes renováveis se se mantiverem os actuais níveis de financiamento. A advertência foi feita pela Agência Europeia de Ambiente, tendo por base um estudo comparativo entre os níveis de subsídios destinados às energias convencionais e às renováveis. A Agência considera que "os níveis de financiamento às energias renováveis têm sido relativamente baixos, comparativamente aos do petróleo e gás natural", o que contrasta com o objectivo comunitário de reduzir as emissões de gases com efeito de estufa para travar o aquecimento global do planeta.

Plano de Acção a Favor das Tecnologias Ambientais

Um estudo encomendado pela Comissão Europeia revelou que a má qualidade do ar custa, em média, 200 mil milhões de euros por ano aos serviços de saúde dos Estados-membros da União Europeia. Dada a gravidade dos resultados divulgados, o Parlamento Europeu aprovou recentemente o "Plano de Acção a Favor das Tecnologias Ambientais", proposto pela Comissão Europeia, tendo como objectivo "reduzir a pressão sobre os recursos naturais e melhorar a qualidade de vida dos Europeus". Paralelamente, o comissário Stavros Dimas, responsável pela pasta do Ambiente, apelou às instituições comunitárias para se empenharem mais no combate à poluição do ar, referindo que a mesma "é responsável por 350 mil mortes prematuras e custa 200 mil milhões de euros aos serviços de saúde da União Europeia".

Em Direcção a Uma Empresa Sustentável e Competitiva

Tendo como objectivo promover o assumir de compromissos por parte das empresas rumo à sustentabilidade e à competitividade, a RSE Portugal e a Câmara Municipal de Cascais apresentaram recentemente um roteiro europeu "em direcção a uma empresa sustentável e competitiva" onde, entre outras iniciativas de relevo, merece particular destaque o desenvolvimento de um modelo de gestão e de *reporting* de sustentabilidade.

Parlamento Europeu Contra a Liberalização dos Horários de Trabalho

O Parlamento Europeu votou maioritariamente contra a proposta de liberalização das normas relativas aos horários de trabalho, apresentada pela Comissão Europeia. Em debate estava a intenção de se alargar o actual limite das 48 horas semanais, tendo sido igualmente rejeitada a possibilidade de um Estado-membro se excluir da aplicação obrigatória desta directiva comunitária, excepção introduzida há alguns anos pelo Reino Unido.

Portugal com Mais Dias de Férias

Portugal encontra-se entre os países da União Europeia onde os trabalhadores beneficiam de mais dias de férias por ano, 25 desde a entrada em vigor do novo Código do Trabalho, revela um estudo da Aon Consulting Eurometer. O estudo realizado por aquela empresa de consultoria concluiu que a maioria dos Estados-membros da União Europeia estabelece um período mínimo de férias de 20 dias por ano, enquanto nos restantes países esse período varia entre os 22 e os 25 dias de férias anuais. Situação claramente oposta verifica-se em diversos países do continente asiático, nomeadamente nas Filipinas, onde os trabalhadores gozam de apenas 5 dias de férias por ano, na Tailândia têm direito a 6 e na China a 10 dias de férias anuais.

●

NUNO GAMA DE OLIVEIRA PINTO
Professor e Investigador Universitário (Ph. D.);
Perito e Consultor Externo da Comissão Europeia
(UNIV-AB/DG Relações Externas)

○

LIVROS A LER

A Tempo e em Cheio

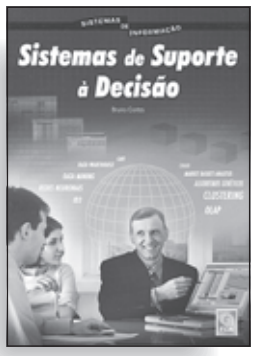
A Tempo e em Cheio conta a história de Bob, um gestor típico que deixa tudo para a última hora. Como resultado, nunca consegue respeitar os prazos que lhe são estabelecidos, pois a sua falta de organização leva-o a dedicar-se a uma série de tarefas irrelevantes antes de tratar do que é mais importante. Tal como muitos profissionais, Bob tenta justificar-se e apresenta as mais diversas explicações para o seu desempenho insatisfatório; contudo, não consegue apresentar quaisquer soluções. É então que vai consultar um dos directores da empresa — um director muito especial. Trata-se do Director de Eficácia, um profissional que vai ajudar Bob a transformar-se num gestor cujo trabalho aparece sempre... a tempo e em cheio!
Através desta parábola cativante, Ken Blanchard e Steve Gottry apresentam um conjunto de estratégias que qualquer profissional pode facilmente pôr em prática para melhorar o seu desempenho.

Ficha Técnica

Título: *A Tempo e em Cheio*
Autores: Ken Blanchard, Steve Gottry
Editora: Pergaminho
N.º de Páginas: 124

À venda nas livrarias

Sistemas de Suporte à Decisão



Este livro aborda, de forma clara, os conceitos aos sistemas de suporte à decisão, com particular incidência na modelação dimensional de Data Warehouses, na extracção de conhecimento com base em técnicas de Data Mining, na exploração OLAP e ainda no enquadramento das soluções no contexto de cada organização.
Combina, de forma harmoniosa, conceitos técnicos e de negócio de fácil compreensão, tanto por consultores informáticos como por gestores que desejem implementar nas suas organizações as soluções de suporte à decisão.
Centrado na metodologia, na análise e na concepção das soluções, o livro é transversal a qualquer plataforma tecnológica, sendo útil tanto no meio académico como no mercado das novas tecnologias e dos sistemas de informação.
Nesta obra são abordados os seguintes temas:

- O porquê do suporte à decisão.
- Ciclo de vida de um sistema de suporte à decisão.
- Selecção, extracção, transformação e integração de dados.
- Data Mining: a componente cognitiva das organizações.
- OLAP.
- Previsão em séries temporais.
- Indução de árvores de decisão.
- Market Basket Analysis: descoberta de afinidades em transacções.
- Partição padronizada de dados (*clustering*).
- Redes neuronais e algoritmos genéticos.
- Desempenho de sistemas de suporte à decisão.
- Disponibilidade de resultados em sistemas de suporte à decisão.
- Qualidade de dados e suporte à decisão.
- Insucesso em implementação de suporte à decisão.

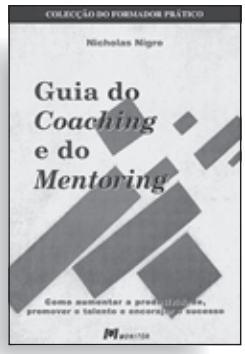
Ficha Técnica

Título: *Sistemas de Suporte à Decisão*
Autor: Bruno Cortes
Editora: Lidel
N.º de Páginas: 318

À venda nas livrarias

Guia do Coaching e do Mentoring

Como aumentar a produtividade, promover o talento e encorajar o sucesso



Este livro destina-se a orientar gestores e supervisores no local de trabalho através da implementação de um bem sucedido programa de *coaching* e *mentoring*. Passsando pela delegação responsabilidades até ao desenvolvimento de conhecimentos-base e níveis de competência, este livro fornece ao leitor informação actualizada sobre esta nova tendência na gestão de pessoas. O *Guia do Coaching e do Mentoring* aborda, entre outros, os seguintes aspectos:

— Inspirar a automotivação.
— Coaching *versus* Mentoring.
— Resolução de problemas comuns nos locais de trabalho.
— Gerir a diversidade.
— Lidar com situações de crise e de moral.
— *Coaching* e *Mentoring* em organizações sem fins lucrativos.
— Desmistificação de mitos e ideias preconcebidas.

Ficha Técnica

Título: *Guia do Coaching e do Mentoring*
Autor: Nicholas Nigro
Editora: Monitor
N.º de Páginas: 276

À venda nas livrarias

Saber Lidar com as Pessoas

Saber Lidar com as Pessoas é um guia prático dirigido a todos aqueles que desejam aperfeiçoar-se nas relações interpessoais. Na origem deste livro está a convicção profunda de que o sucesso e a felicidade dependem, em grande medida, da aptidão para criar e manter boas relações humanas. Há, neste livro, três partes distintas. A primeira parte, "A Relação Consigo Mesmo", trata o autoconhecimento, a auto-estima e a autoconfiança como condições necessárias para o desenvolvimento pessoal e social. A segunda parte, "A Relação com os Outros", aborda grandes temas da comunicação interpessoal (o diálogo, a escuta activa, a sabedoria das perguntas e a arte de falar), tendo por base as motivações humanas. A terceira parte, "Liderança e Relações Humanas", contém algumas orientações mais específicas para a acção dos líderes e dos educadores, a quem se exige elevada competência na arte de lidar com as pessoas.

Ficha Técnica

Título: *Saber Lidar com as Pessoas*
Autor: António Estanqueiro
Editora: Editorial Presença
N.º de Páginas: 134

À venda nas livrarias

EMPRESA CIDADÃ

Lançamento do sítio, www.empresacidada.com

No final de Setembro ficou disponível para o mundo inteiro um novo sítio dedicado à Responsabilidade Social nas PME e Microempresas.
O Projecto Todo-o-Terreno(1) lançou em finais de Setembro o novo sítio Internet dedicado à Responsabilidade Social nas PME e Microempresas.
Graças às acções anteriores desenvolvidas por este projecto inserido na iniciativa comunitária EQUAL (De Igual para Igual), o Todo-o-Terreno conseguiu adquirir *know-how* e experiência específicos na área de Responsabilidade Social Empresarial da região do Alentejo, contribuindo para a melhoria das condições de vida das pessoas abrangidas pelo projecto e para uma maior reflexão, por parte dos empresários da região, sobre as questões sociais que os rodeiam.
É essa experiência que o Todo-o-Terreno optou por partilhar com todos os cibernautas e curiosos através do seu sítio www.empresacidada.com.
Neste sítio encontrará o historial do Projecto Todo-o-Terreno, informações sobre as entidades parceiras que nele participam activamente, as visões do Todo-o-Terreno sobre a RSE, o Guia Empresa Cidadã com um questionário de auto-análise sobre a RSE nas PME e microempresas, informações sobre o "Prémio Empresa Cidadã", e poderá acompanhar todas as actividades desenvolvidas pelo projecto, que terminará em Fevereiro de 2006 com um leilão de fotografias que reverterá na íntegra para instituições de solidariedade social.
Poderá ainda participar no leilão *on-line* que estará disponível até ao final do projecto.
No sítio encontrará ainda informações sobre o Livro Verde para a RSE e um interessante conjunto de *links* sobre esta temática.

•

NOTA

(1) **Sobre o Todo-o-Terreno**

O Todo-o-Terreno é um projecto inserido na iniciativa comunitária EQUAL e tem como principal objectivo disseminar as boas práticas de Responsabilidade Social Empresarial na região do Alentejo.
A iniciativa comunitária EQUAL, co-financiada pelo Fundo Social Europeu, é responsável pelas medidas de prevenção e combate ao desemprego e de desenvolvimento de recursos humanos e promoção da igualdade de oportunidades para todos no acesso ao mercado de trabalho e na manutenção dos postos de trabalho.
Este projecto é levado a cabo por uma parceria de desenvolvimento constituída pela CARMIM — Cooperativa Agrícola de Reguengos de Monsaraz, CRL, pelo Município de Reguengos de Monsaraz, pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional — Centro de Emprego de Évora, pela Associação Portuguesa das Mulheres Empresárias — Núcleo Regional do Alentejo e pela Associação Portuguesa para a Responsabilidade Social Empresarial.

INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL,IP

...consigo...

INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

UNIÃO EUROPEIA

Fundo Social Europeu

MINISTÉRIO DAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS E DO TRABALHO

Descubra a outra forma de ler a DIRIGIR

Visite-nos no site:

www.iefp.pt

paulo buchinho © 2004 / www.paulobuchinho.com