

JUL • AGO • SET 2006 • TRIMESTRAL • 2.50 €

ISSN: 0871-7354

DIRIGIR >

A REVISTA PARA CHEFIAS E QUADROS

Nº 95

DESBUROCRATIZAÇÃO E SIMPLIFICAÇÃO DO TRABALHO

Bússola Geoeconómica
Knowledge Tracker

CENFIC -
A revolução de veludo
na construção civil

SEPARATA
Empresa na Hora



MINISTÉRIO DO TRABALHO
E DA SOLIDARIEDADE SOCIAL



**Descubra a outra forma
de ler a DIRIGIR**



Visite-nos no site:

www.iefp.pt

SUMÁRIO

SEPARATA

Empresa na Hora

EDITORIAL 2

DESTAQUE

[Des]Burocracia 3

Sabia que...

- Nova carta de condução europeia 6

Uma lufada de ar fresco 7

HISTÓRIA E CULTURA

Está lá? Quem fala? 11

FORMAÇÃO

- CENFIC — A revolução de veludo na construção civil 15



- Formação e desenvolvimento tecnológico 20
- A avaliação do impacto da formação no desempenho empresarial 27

GESTÃO

- Desburocratização e desmaterialização do trabalho 33

Disse Sobre Gestão... 36

- Simplex 37

Tome Nota

- Estratégia de simplificação do quadro regulador europeu 43

- O “ganho” de eficiência e qualidade 44

Radar Global

Bússola Geoeconómica: Europa de Leste 47

Knowledge Tracker: A hora da Web 2.0 48

Temas Práticos de Gestão

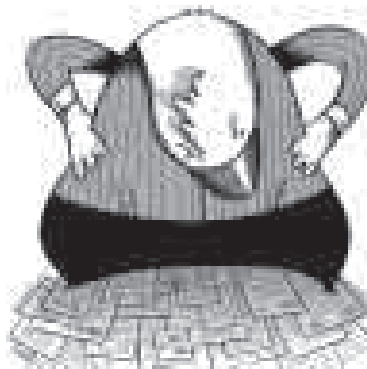
Organizar: primeiro as ideias, depois o resto 50

Pessoas

Gestão da aprendizagem e de trabalho colaborativo 54

DESENVOLVIMENTO PESSOAL

- Há que desburocratizar 55



- No plano é que estão as melhorias 59

QUIOSQUE DE NOVIDADES

Livros a Ler 62

Euroflash 64

FICHA TÉCNICA

PROPRIEDADE

Instituto do Emprego
e Formação Profissional

DIRECTOR

Francisco Caneira Madelino

COORDENADORA DO NÚCLEO DE REVISTAS DIRIGIR E FORMAR

Maria Fernanda Gonçalves

COORDENADORA DA DIRIGIR

Lidia Spencer Branco

CONSELHO EDITORIAL

Adelino Palma
António Valarinho
Francisco Caneira Madelino
Henrique Mota
João Palmeiro
J.M. Marques Apolinário
J. Vicente Ferreira
Lidia Spencer Branco
Maria Fernanda Gonçalves

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, nº 52
1949-003 Lisboa
e-mail: dirigir@iefp.pt

DATA DE PUBLICAÇÃO

Setembro 2006

PERIODICIDADE

4 números/ano

DESIGN E PAGINAÇÃO

Extramedia Design Studios

IMPRESSÃO

Tipografia Peres

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, nº 52
1949-003 Lisboa

NOTADA NO ICS

DEPÓSITO LEGAL: 17519/87

ISSN: 0871-7354

Os artigos assinados são de exclusiva
responsabilidade dos autores,
não coincidindo necessariamente
com as opiniões do Conselho Directivo
do IEFP. É permitida a reprodução
dos artigos publicados, para fins
não comerciais, desde que indicada
a fonte e informada a Revista.

EDITORIAL

É genericamente aceite que um dos problemas da competitividade em Portugal reside nas chamadas variáveis de contexto, nomeadamente a burocracia inerente ao funcionamento da Administração Pública. Contudo, dentro das organizações empresariais também neste problema podem radicar muitos dos entraves à modernização e às melhorias de produtividade.

Desburocratização e Simplificação do Trabalho é o mote escolhido para esta revista. Nela encontramos artigos de reflexão sobre este tema, bem como casos concretos de como colocar a administração ao serviço dos particulares, cidadãos e empresas ou outras organizações.

Em separata à revista, apresenta-se o caso particular de um exemplo actual das preocupações que sustentam a guerra à burocracia, “decretada” em múltiplas frentes: o Programa Empresa na Hora.

A “burocracia” é vulgarmente considerada como sendo sinónimo de “papel” e mais “papel” que se multiplica e avoluma desnecessariamente em secretárias e gabinetes em função dos incontáveis níveis e instâncias de decisão. Há mesmo quem diga, com alguma graça, que o português parece que nasceu com o carimbo na mão!

E, todavia, noutros momentos históricos da nossa civilização o modelo burocrático de organização do trabalho, quer na Administração Pública quer nas empresas, já foi considerado essencial ao crescimento económico; actualmente, num contexto de crescente globalização e inovação, tornou-se um sério entrave ao desenvolvimento.

Este modelo de organização do trabalho, baseado numa hierarquia de decisão extremamente segmentada e impessoal, presa a normas e regulamentos complexos e, por vezes, redundantes, em que tudo está preso a rotinas e formalismos incompreensíveis, não é compatível com a flexibilidade, o trabalho em equipa, a inovação, a capacidade de adaptação a factores impulsionadores de modelos inovadores de gestão, essenciais à competitividade e modernização do nosso sistema económico, sob pena de não conseguirmos sobreviver num mercado globalizado e cada vez mais aberto.

Torna-se, então, necessário encontrar os meios e as soluções facilitadoras da transformação e da modernização das organizações: é, pois, urgente desburocratizar. Melhorias de eficiência e eficácia, redução de custos, para o Estado, para as pessoas e para as empresas, acabando com obstáculos desnecessários devem ser os princípios que norteiam o combate à burocracia.

(DES)BUROCRACIA

O DESAFIO CENTRAL QUE O NOSSO PAÍS ACTUALMENTE ENFRENTA — DIZEM-NOS — É O DESAFIO DO CRESCIMENTO ECONÓMICO. UMA DAS CONDIÇÕES PARA O CRESCIMENTO SABE-SE SER A EXISTÊNCIA DE UM BOM AMBIENTE PARA OS NEGÓCIOS. CONFIANÇA E EFICIÊNCIA, INCOMPATÍVEIS COM EXCESSOS DE BUROCRACIA, SÃO POIS PALAVRAS-CHAVE por J. M. MARQUES APOLINÁRIO — Economista; Membro do Conselho Editorial da *Dirigir*

De facto, todos os estudos mostram que a burocracia é um dos principais desafios à modernização e à competitividade da nossa economia. Assim se explica, aliás, que a necessidade de desburocratizar conste como medida de política dos programas de todos os governos, assumindo actualmente uma visibilidade sem precedentes na agenda de prioridades do País.

Os objectivos são conhecidos: eliminar obstáculos inúteis, simplificar formalidades, reduzir prazos de resposta, eliminar requisitos absurdos, fazer desaparecer mecanismos de controlo que por vezes ninguém utiliza. Assim se poderão economizar recursos, dar mais dinamismo à economia e eliminar custos de contexto, ao mesmo tempo que se permite que os serviços (do Estado e não só) se possam concentrar nas suas tarefas mais importantes.

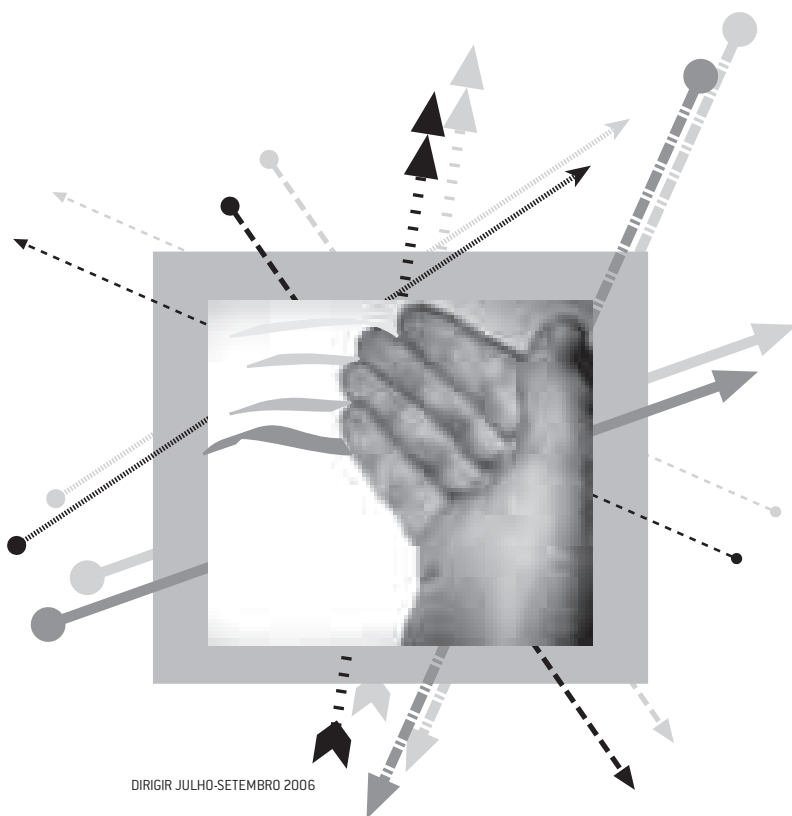
Quando se fala em burocracia, em geral, pensa-se logo na Administração Pública, em exemplos, infelizmente reais,

da pesada e antiquada máquina administrativa, como se a burocracia fosse um dom exclusivo do Estado e se resumisse apenas a uma questão de mais ou menos papelada. Ora, em primeiro lugar, nem a burocracia é exclusiva do Estado, nem a sua erradicação se consegue fazer apenas com decretos a eliminar formalidades inúteis.

Burocracia, a culpa é sempre dos outros?

Burocrata é o Estado, são as empresas e somos todos nós, quanto mais não seja sempre que aceitamos sem crítica tudo aquilo que de absurdo nos é exigido. Sem falar, evidentemente, que Estado e empresas não são bichos, são pessoas — somos nós. Por exemplo: se alguém pretende requisitar o fornecimento de água, electricidade ou gás é-lhe exigida, em cada caso, a assinatura de um contrato, sendo para isso necessário deslocar-se à empresa e levar consigo, no mínimo, o contrato de promessa de compra e venda e, nalgumas situações, a planta da casa. Quem assim o determina não é o Estado, são as empresas. Da mesma forma, para pagar uma portagem ou apanhar um avião está-se sujeito a um determinado número de requisitos e formalidades que têm a ver com a boa organização e a qualidade desses serviços mas que podem ser mais ou menos justificáveis e/ou eficientes. Portanto, a questão é esta: a burocracia é um tema cuja pertinência se coloca muito para além das fronteiras do Estado e, presume-se, dos esforços institucionais de qualquer governo.

A burocracia é um fenómeno generalizado que radica fundo na nossa sociedade. Há quem diga com exagero (mas com graça) que o português até parece que já nasceu com o carimbo na mão. Na verdade, o escalracho da burocracia, se não o travarem, não conhece limites. Embora pareça, não nasce de geração espontânea. Quem o produz são as pessoas — sempre as pessoas — nos mais diferentes níveis de responsabilidade, desde os decisores internos ou externos, que definem as normas, aos executores, no modo como as interpretam e as aplicam.



TANTO INTERNA COMO EXTERNAMENTE À ADMINISTRAÇÃO, É PRECISO QUE TODOS SE COMPENETREM DE QUE “SERVIÇO PÚBLICO” TERÁ DE SER SINÓNIMO DE “AO SERVIÇO DO PÚBLICO”.

Que fazer, então? Modernizar e racionalizar as organizações, só pode ser. Porém, parece evidente que a melhoria das organizações, em especial na Administração Pública e nas grandes empresas, é um desiderato complexo em que os factores técnicos são um elemento importante mas não exclusivo. Não basta comprar computadores. A eficiência apela para um empenhamento dos dirigentes ao mais alto nível que envolva numa acção integrada todos os elementos da organização, entre os quais o factor humano é fundamental.

Por isso, modernizar e racionalizar as organizações passará sempre, obrigatoriamente, por qualificar as pessoas e incentivar novas atitudes, tanto no que respeita à relação meios-fins, na perspectiva de utilizar de forma economicamente racional os recursos disponíveis, como à relação serviços-utentes, na perspectiva de valorizar o “espírito de serviço” considerando os utilizadores a razão de ser do seu trabalho.

Tanto interna como externamente à administração, é preciso que todos se compenetrem de que “serviço público” terá de ser sinónimo de “ao serviço do público”.

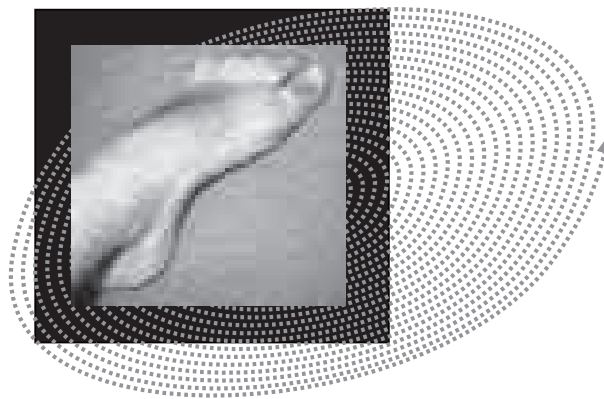
Desburocratizar: um risco, uma responsabilização

Muita da burocracia que nos rodeia é puro desperdício, é papelada escusada. Isto porque na altura de pedir papéis mais vale pedir de mais do que de menos. Mas nem sempre assim é. Aquilo que por vezes se chama burocracia é, na verdade, um conjunto de seguranças, destinadas a garantir direitos, preservar bens e salvaguardar a boa organização das coisas. O ambiente e o ordenamento do território são bem exemplo disso. A necessidade de pareceres, por vezes de múltiplas entidades, pode ter razão de ser. Veja-se, o simples acto de fazer obras pode acarretar riscos e incómodos para terceiros se não obedecer aos preceitos devidos. A burocracia é, pois, um travão para a fraude e para o disparate.

A burocracia é até certo ponto um mal necessário de qualquer organização. O que é preciso é reduzi-la ao mínimo indispensável e obviar às disfunções que lhe estão associadas. Em muitos casos, poderão suprimir-se papéis e formalidades. A questão é que os ganhos de eficiência se

sobreponham aos riscos de subcontrolo. Simplificação não pode ser sinónimo de facilitismo. Quando para o Complemento Social para Idosos, que foi recentemente instituído, se exigem sete impressos, isso pode justificar-se para evitar abusos no acesso a um rendimento que se destina só aos mais necessitados.

Outro exemplo: uma das actuais bandeiras da desburocratização no nosso País é a chamada Empresa na Hora. No entanto, questiona-se se tanta desformalização não será excessiva num acto social de grande responsabilidade. Aliás, há mesmo quem garanta que ao se eliminar a obrigatoriedade de celebração de escritura pública na vida das empresas se estão “a criar condições para o aumento dos crimes de burla, falsificação de documentos e o enriquecimento de pessoas sem escrúpulos”.

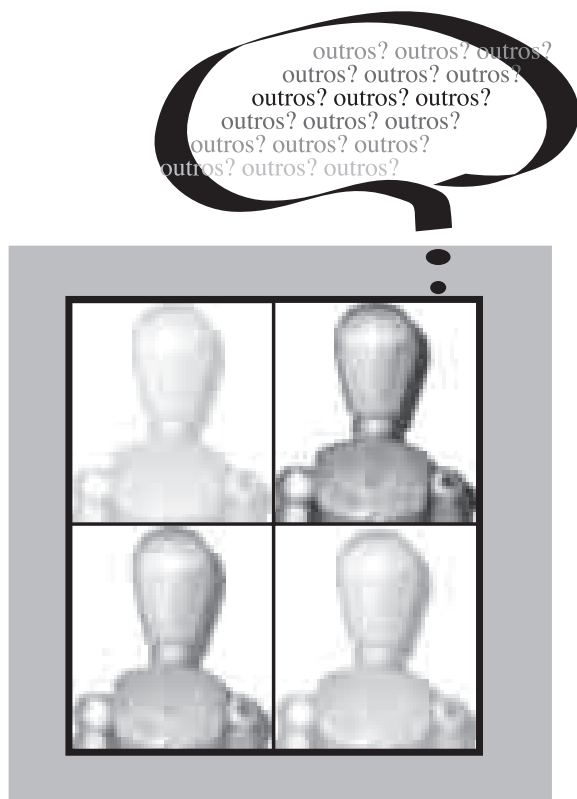


Este alerta faz ressaltar um aspecto importante, que é o seguinte: muita da burocracia tem origem na própria índole dos cidadãos, nos seus padrões éticos e na forma como entendem o cumprimento das suas obrigações. Num país em que os condutores, por hipótese idealista, não bebem álcool, seria desnecessário fixar e controlar limites de alcoolemia. Em suma, desburocratizar é simplificar e agilizar procedimentos mas isso não dispensa, pelo contrário reforça, a responsabilização dos intervenientes, a começar pelos beneficiários.

Digamos que um dos princípios básicos da desburocratização é a valorização da responsabilidade individual, ou seja, “o cidadão tem credibilidade”. Em certo sentido, a desburocratização poderá ir até ao ponto onde puder ir a verdade deste princípio.

Desinventar a burocracia

Uma das facetas da burocracia é a rigidez de comportamento provocada nas pessoas, como consequência da forte in-



teriorização das normas de funcionamento, passando-as de “normas/meio” para “normas/fim”.

Posteriormente são já as próprias pessoas que, por fenómenos de natureza psicossociológica das organizações, vêm complicar a situação, multiplicando e institucionalizando novas normas.

Ora, se incentivar a mudança de atitudes e comportamentos é essencial para desburocratizar, essencial é também — para além de actuar sobre as pessoas motivando-as para a mudança — actuar sobre as normas que condicionam a sua acção.

Na realidade, embora muitas vezes se faça recair o odioso da burocracia sobre as pessoas que executam, na verdade o principal responsável da dita burocracia é o autor da norma que define procedimentos, impõe requisitos, estabelece circuitos, consagra rotinas e exige formalidades.

NA REALIDADE, EMBORA MUITAS VEZES SE FAÇA RECAIR O ODIOSO DA BUROCRACIA SOBRE AS PESSOAS QUE EXECUTAM, NA VERDADE O PRINCIPAL RESPONSÁVEL DA DITA BUROCRACIA É O AUTOR DA NORMA QUE DEFINE PROCEDIMENTOS, IMPÕE REQUISITOS, ESTABELECE CIRCUITOS, CONSAGRA ROTINAS E EXIGE FORMALIDADES.

Simplificação preventiva: legislar melhor...

Tal como em muitos outros domínios, também a respeito da burocracia há que ter uma atitude preventiva. Isto é: se a melhor forma de manter um lugar despoluído é não o poluir, também a melhor forma de obviar à burocracia de um serviço é não o burocratizar.

Nesse sentido, é preciso, desde logo, que os decisores se empenhem numa atitude profiláctica adoptando práticas preventivas que obstem à produção de normas (inclusive legislativas) burocratizantes que se repercutam nos seus destinatários através da:

- Linguagem complexa que os próprios “especialistas” têm dificuldade em “entender”, de que resultam interpretações muitas vezes opostas.
- Indefinição de quem faz o quê, crescendo o número de entidades/pessoas envolvidas o que leva, inevitavelmente, à diluição de responsabilidades e à dilação dos prazos de resposta.
- Complexidade de formalidades e procedimentos, muitas vezes dispensáveis e sem lógica.
- Exigência de documentação desnecessária, bem como preenchimento de impressos mal concebidos, tanto no conteúdo como na forma.

Se as obras ou os grandes projectos de investimento são submetidos a estudos de impacto ambiental, porque é que a produção de normas não há-de ser objecto de estudo de impacto burocrático?



NOVA CARTA DE CONDUÇÃO EUROPEIA VAI SUBSTITUIR 110 MODELOS ACTUALMENTE EM VIGOR

por: NUNO GAMA DE OLIVEIRA PINTO — Prof. e Investigador Universitário [Ph. D.]; Perito e Consultor Sénior da Comissão Europeia (UNIV-AB/DG Relações Externas)

Além de proceder à substituição de 110 modelos diferentes de licenças de condução actualmente em vigor na União Europeia, a Comissão Europeia pretende reforçar os níveis de segurança do novo documento, agora apresentado, reduzindo assim as possibilidades de fraude e de falsificação de que frequentemente são alvo.

Aos actuais titulares de licenças de condução emitidas pelos diferentes Estados-membros da União Europeia serão garantidos todos os direitos que nelas estejam consignados, mas a renovação regular do novo documento limitará, segundo a Comissão, as possibilidades de fraude e permitirá a actualização dos elementos de protecção das diversas cartas de condução, bem como da fotografia do seu titular.

Com a emissão de uma carta de condução única, válida em todos os países comunitários, a Comissão Europeia pretende conferir ao novo documento maior fiabilidade e segurança, independentemente do Estado-membro em que aquele tenha sido emitido. Recorde-se que, desde há alguns anos, a Comissão tem vindo, gradualmente, a harmonizar as condições de emissão das licenças de condução nacionais

para, deste modo, facilitar o seu reconhecimento recíproco em qualquer país da União Europeia.

Esta nova iniciativa, agora apresentada pela Comissão Europeia, deverá, em princípio, ser aprovada até ao final do corrente ano e, posteriormente, implementada em todos os Estados-membros até 2012. Não obstante, estes ainda poderão beneficiar, de acordo com a proposta da Comissão, de um prazo de 26 anos para procederem à substituição total dos 110 modelos de licenças de condução actualmente em vigor na União Europeia.

A futura carta de condução única europeia, que terá um formato semelhante a um cartão de crédito, apresentará diversas características específicas que a irão distinguir significativamente dos modelos anteriormente emitidos pelos Estados-membros. Além de uma clara aposta em diversos elementos de segurança, o novo documento não será vitalício, prevendo-se que venha a ter um prazo de validade entre 10 a 15 anos, estando a sua renovação dependente da realização de diversos exames médicos por parte do seu titular.





UMA LUFADA DE AR FRESCO

7

SIMPLIFICAR É UMA TAREFA QUASE DIÁRIA QUE É PRECISO INTERIORIZAR NAS ROTINAS DOS SERVIÇOS E NO RELACIONAMENTO COM OS UTENTES por: MARIA MANUEL LEITÃO MARQUES — Unid. de Coord. da Modernização Administrativa — Presidência do Conselho de Ministros

1. Simplificar para quê?

O que faz com que a simplificação legislativa e administrativa seja uma tarefa prioritária para muitos governos qualquer um de nós entenderá. Facilita a vida aos cidadãos, reduz os custos de contexto para a actividade económica, torna o país mais competitivo, racionaliza a administração.

Tem a vantagem de proporcionar benefícios rápidos com custos, em alguns casos, relativamente reduzidos. Permite libertar a Administração Pública de tarefas inúteis, deslocando recursos para funções prioritárias como a garantia de continuidade de serviços públicos como a saúde ou a segurança.

Por estas razões, **os programas de simplificação legislativa tornaram-se hoje um ícone de muitos países na**

Europa e fora dela. Estão sob a mira das organizações internacionais, servem para classificar os países em matéria de bom ambiente para o investimento, mobilizam cidadãos e empresas na sua concepção, controlo e execução.

Por exemplo, de acordo com o estudo *Doing Business in 2006*, a “facilidade em constituir uma empresa” — analisada do ponto de vista do número de procedimentos, do tempo dispendido e dos custos envolvidos — colocava, ainda muito recentemente, Portugal em 104.º lugar no conjunto dos 155 países avaliados pelo Banco Mundial. Era um indicador altamente crítico, sendo necessários 54 dias para concluir o processo. O procedimento Empresa na Hora permitiu agir sobre ele. Com 53 minutos de tempo médio de

criação e mais de 8000 empresas criadas (49 por cento do total de empresas que se constituem) a recorrerem ao serviço estamos, neste momento, aptos a melhorar significativamente a nossa posição.

Mas não basta ter boas medidas de simplificação. É preciso também avaliá-las, tornar públicos os seus resultados e quantificá-los de forma a que sejam internacionalmente comparáveis. Qual o valor dos encargos reduzidos na simplificação de um procedimento? Quantos usam a Segurança Social directa? Quanto se ganhou em eficácia do sistema? Quantos utilizadores tem o Net-Emprego? Quantos empregos veio facilitar? Quanto tempo poupámos aos cidadãos pela integração do serviço de criação de empresas e de registo de marca?

2. Simplex: quanto mais simples melhor

Portugal não começou hoje esta tarefa de simplificação legislativa e administrativa, mas fê-lo pela primeira vez de uma forma sistemática. Mobilizou todos os Ministérios e respectivos serviços, envolveu o centro de governo, criou equipas interministeriais, apresentou um programa ambicioso. **Gere o programa com rigor e transparência. Presta contas e assumiu esse compromisso desde o início e não apenas no fim, quando já se sabe o resultado.** Leva-o a discussão nas organizações internacionais em que participa e vai sujeitá-lo ao escrutínio destas.

Além de um teste com vista à simplificação preventiva, o **Simplex para 2006** contém medidas de simplificação correctiva — umas mais estruturantes do que outras — distribuídas por várias vertentes: eliminação de certidões (certidão de não dívida), desmaterialização de formulários e procedimentos (empresa *on-line*), desburocratização (prestação única de contas pelas empresas), desregulamentação (eliminação de livros de registo), facilitação do acesso aos serviços públicos (declaração fiscal electrónica pré-preenchida, bolsa de emprego, desmaterialização do *Diário da República*) e consolidação legislativa, prevenindo labirintos indesejáveis.

O Simplex de 2006 será também um exercício pedagógico que nos permitirá ser ainda mais exigentes na preparação do Simplex para 2007. De facto, o sucesso de algumas iniciativas anteriores, como a Empresa na Hora, concebida e executada em dois meses por agentes da Administração Pública pertencentes a cinco Ministérios diferentes, levamos a crer que é possível completar com êxito aquilo que antes parecia impossível e ir mais longe na ambição de melhorar a interacção da Administração Pública com os cidadãos. Não devemos, contudo, ignorar as dificuldades envolvidas nesta tarefa, nem esquecer que ela gera controvérsia e suscita alguma oposição. Começaremos por discutir a oposição e trataremos depois das dificuldades efectivas.

3. A oposição à simplificação

A simplificação legislativa e administrativa não tem apenas amigos e admiradores.

Ela prejudica, em primeiro lugar, **aqueles que vivem da complicação e acham que assim devem continuar.** Aqueles cuja profissão é ajudar os cidadãos e as empresas a mexerem-se em mundos kafkianos, a andar mais depressa em caso de desespero. Aqueles que acham que, doa a quem doer, o seu mercado profissional não pode ser afectado ou reduzido. Não tem de ser reconvertido. Seguindo esta mesma lógica, ainda teríamos os nossos serviços públicos e privados repletos de dactilógrafas ou a CP a pagar aos carvoeiros.

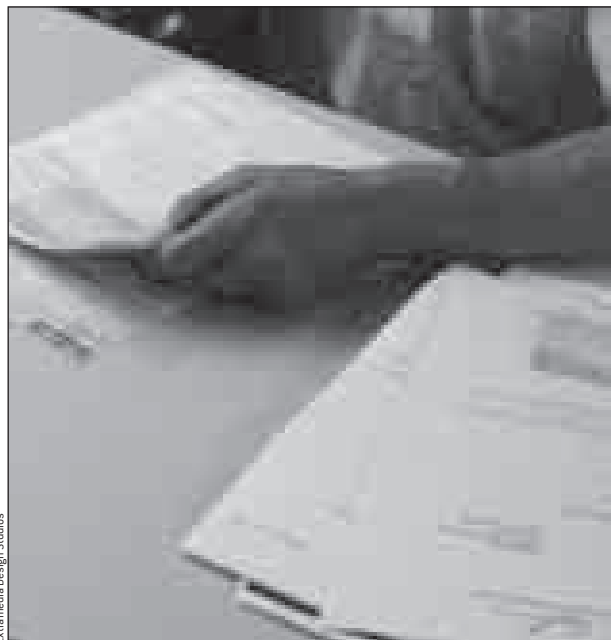
A simplificação perturba ainda **quem entende que cada cidadão é tendencialmente ignorante e incapaz de decidir.** Ou então um potencial ladrão e prevaricador. O argumento é sempre o mesmo e já é repetido há vários anos: a simplificação proporciona, facilita e incentiva a fraude generalizada. Cria uma enorme insegurança jurídica. É a própria realidade que tem sucessivamente desmentido este argumento, em muitos casos e países. Os mesmos que utilizam este tipo de argumentos são, aliás, capazes de nesse próprio dia pagar uma despesa com o seu cartão de crédito sem pensar que ele pode ser “clonado”.

A simplificação suscita, enfim, a oposição de quem — eventualmente até cheio de boas intenções — **acredita que quanto mais documentos forem pedidos a um cidadão (de preferência em papel), quanto mais serviços olharem para a informação, mais eficazmente é prevenida a fraude,** defendido o ambiente, protegida a saúde pública, etc., etc. Mas também aqui o argumento não colhe. Normalmente o percurso por diferentes serviços, sinuoso e mal iluminado, que é preciso fazer para obter uma licença (para isto ou para aquilo) e o tempo que é preciso esperar pelo resultado favorecem a acção clandestina, suscitam a aplicação “criativa” da lei, incentivam a pequena e a grande corrupção para saltar certas barreiras. E, sobretudo, dificultam a fiscalização em vez de a facilitar.

4. O que significa simplificar uma lei ou um procedimento

Convenhamos que simplificar um procedimento não significa autorizar tudo o que vier à cabeça de um qualquer cidadão requerer, não implica desprover certas acções dos controlos administrativos adequados, sejam eles prévios ou posteriores. **Simplificar deve ter como consequência uma diminuição do tempo de resposta ao cidadão, seja ela positiva ou negativa.**

Implica também fazer com que as exigências burocráticas sejam proporcionais ao risco. Não se justifica, por



Extremedia Design Studios

exemplo, que as exigências (informação, estudos de impacto, etc.) numa zona relativamente protegida sejam as mesmas para a aprovação de um grande projecto ou para a mera construção de apoios agrícolas por um agricultor já instalado.

Obriga que **em cada adaptação da legislação se avalie se é possível ou não a sua simplificação**, aplicando o teste Simplex logo nesse momento e não apenas no final do processo legislativo. Quantos relatórios altamente exigentes sobre os custos administrativos da sua produção ficam previstos nas leis e depois não são efectivamente tratados por ninguém?

Impõe olhar para os **processos administrativos como um todo**, de tal modo que a eliminação de um procedimento a montante não crie um estrangulamento a jusante. Não basta, por exemplo, agilizar um licenciamento industrial na fase em que ele depende do Ministério da Economia quando são precisos pareceres ou autorizações de outros serviços centrais ou mesmo de um Município.

Exige **tornar claro e transparente o procedimento**, permitindo a consulta *on-line* do estado do processo, suprimir os passos que não servem para nada e pedir apenas a informação indispensável.

Recomenda, igualmente, **deixar o cidadão escolher entre pagar uma segurança acrescida**, realizando uma escritura antes de um registo, **ou utilizar formas mais simples e mais baratas**.

Aconselha a **diminuir a periodicidade das obrigações administrativas** e agrupar aquelas em que a mesma informação é dada a diferentes serviços e limitar as obrigações de arquivo ao mínimo.

Depende da capacidade de **tornar mais clara a informação** que se disponibiliza aos utentes e mais fácil o acesso a essa informação, evitando o labirinto dos serviços quer no atendimento presencial quer mesmo no telefónico — “não, não é aqui. Ligue mais tarde. Peça por escrito!”

Enfim, torna importante **identificar as áreas de risco e concentrar nelas os controlos** mais exigentes.

5. As dificuldades da simplificação

A simplificação administrativa e legislativa enfrenta, no entanto, dificuldades reais, que vão muito para além dos ataques inconsequentes que acima referimos. A essas devemos prestar extrema atenção para evitarmos que venham a consumir o esforço de todo este processo.

Simplificar impõe, como foi referido, olhar para os processos administrativos como um todo e isso cria a primeira dificuldade real. O sucesso de muitas medidas de simplificação (informação empresarial unificada, bolsas de emprego, etc.) depende, efectivamente, da **nossa capacidade para quebrar os silos verticais** em que a administração tradicionalmente se estrutura, para não trabalhar apenas no limite de cada “capelinha”, para não multiplicar portais, lojas disto e mais daquilo, enfim, para construir progressivamente **uma administração em rede e colaborativa, orientada para os seus utentes e não virada para si própria**. Só assim, juntando à partida todos os serviços públicos que contribuem para o mesmo resultado, independentemente do nível em que se situam, poderemos efectivamente obter ganhos relevantes.

Simplificar é, além disso, uma tarefa quase diária que é preciso interiorizar nas rotinas dos serviços e no relacionamento com os utentes. É por essa razão que quando um programa de simplificação se inicia sobressaem logo inúmeros pequenos/grandes projectos. Mesmo que nem todos sejam igualmente estruturantes, no seu conjunto têm a virtude de mostrar o lixo que se foi acumulando, ao longo dos tempos, em tantos processos com que temos que lidar no nosso quotidiano. Se nos limitarmos a olhar com desprezo para essas “coisas miúdas”, porque não são ainda as grandes reformas que hão-de vir, perderemos uma excelente oportunidade para melhorar o desempenho dos serviços públicos.

Identificar as áreas prioritárias de simplificação e divulgar uma cultura de boas práticas pelos serviços exige ainda encontrar mecanismos de interacção com os utentes, que permitam mobilizar a sua participação na concepção e avaliação dos programas e avaliar a qualidade dos serviços do ponto de vista dos destinatários. É certo que de uma cultura de excesso de conformismo dos utentes podemos passar muito rapidamente ao excesso de impaciência — “então, se ainda não simplificaram tudo é porque o

programa não presta para nada, é porque a teia da burocracia vos consome, vos limita, vos impede de actuar”. Ambas as atitudes são igualmente improdativas. É preciso que se compreenda que a simplificação não se faz por um decreto, nem num passe de mágica, da noite para o dia. É um processo que, em certas áreas, corre muito rápido e em outras é mais complexo e demorado; é uma cultura que se muda, mas lentamente; é um objectivo que está nas nossas mãos atingir, mas que exige para isso muito trabalho em muitas frentes.

Finalmente, aliviar controlos ex-ante ao nível do que seria desejável, incentivando uma cultura de confiança e responsabilização, obriga a reforçar os controlos administrativos ex-post nas áreas de maior risco. Esses controlos devem ser rápidos e suficientemente penalizadores para poderem ser dissuasores. Sem essa capacidade, em algumas situações arriscamos ficar presos no dilema de ser acusados ou por excesso de controlo ex-ante ou por tolerância com a fraude.

6. Transparência e prestação de contas

Em suma, **motivar para todo este esforço quer a própria Administração, os seus diferentes níveis (central e local) e actores** (mostrando como isso é condição *sine qua none* do seu prestígio), **quer os seus utentes** (provando que serão os grandes beneficiados), é indispensável. Por isso, a **transparência** e a forma de comunicação deste tipo de programas se tornam tão importantes, não sendo apenas mero marketing político.

Mas é igualmente indispensável **prestar contas** à medida que o programa vai sendo executado, introduzindo nos serviços uma cultura de rigor e responsabilização pelo cumprimento das metas que assumiram.

Se todos, no sector público, mas também no sector privado, formos ambiciosos nas nossas metas, de certeza que o programa de simplificação legislativa e administrativa funcionará como uma lufada de ar fresco, capaz de inverter uma atitude excessivamente passiva perante o *status quo*, uma cultura administrativa demasiado virada para dentro, uma forma de legislar pouco preocupada com os encargos administrativos criados e com os impactos produzidos. E, deste modo, contribuiremos para reforçar a confiança mútua entre a Administração Pública e os cidadãos.



Extramedia Design Studios

ESTÁ LÁ? QUEM FALA?

(breve crónica sobre o telefone) por: JOÃO GODINHO SOARES — Engenheiro

Ainda não eram 9 da manhã. Sentiu-se satisfeito. Dessa vez chegara cedo. Era para verem. Uma demonstração de pontualidade é sempre eficaz contra as más-línguas. Fechou o carro e dirigiu-se à porta do edifício, enquanto metia distraidamente a mão no bolso das calças, como era seu costume. Mas alguma coisa não estava certa. Um friozinho subiu-lhe pelas costas acima. Contraditoriamente, uma onda de calor assomou-lhe à face. Estacou. Apalpou rapidamente os bolsos das calças e do casaco, várias vezes, e pensou: “P...! Esqueci-me do telemóvel!” Apalpou mais uma vez os bolsos vazios, ainda incrédulo. “E agora? Como é que vou fazer?” Sensação de profunda frustração. Desorientação. Olhou para o relógio com brusquidão. Olhou para a porta ali tão perto. Ainda pensou: “Paciência. Hoje passo sem ele.” Mas não resistiu. Não podia ser. Tinha de o ir buscar. Deu meia volta praguejando contra si próprio. Voltou a entrar no carro e arrancou rapidamente de regresso a casa. Nesse dia chegou tardíssimo ao emprego... mas tinha o seu telemóvel. Por um momento ainda pensou: “Como eram felizes as pessoas de antigamente, que não viviam dependentes destas modernices!” Mas foi apenas por um momento...

A telefonia vocal

Durante muitos anos, fazer ouvir a voz humana a grandes distâncias foi uma miragem. Até que, em 1876, um professor de surdos americano, de ascendência escocesa, Alexander Graham Bell, inventava uma “máquina de falar eléctrica”. No ano seguinte, durante as celebrações do 1.º centenário da Declaração da Independência dos EUA, faria uma demonstração da sua máquina conseguindo fazer ouvir a sua voz a 150 metros de distância declamando: “Ser ou não ser, eis a questão...” Nascera a telefonia vocal: o telefone.

Apenas um senão: não era possível ouvir e falar ao mesmo tempo. Mas logo outro grande inventor, também americano, Thomas Alva Edison (quem mais?), resolveu prontamente essa limitação.

A divulgação do novo aparelho foi explosiva (mesmo para a época!). Rapidamente muita gente se interessou pela ideia e introduziu vários melhoramentos. Entre eles, o português Cristiano Augusto Bramão, inventor de vários aparelhos telegráficos e telefónicos, como o telefone de mesa, que viu reconhecidos os seus méritos na Exposição Universal de Paris, de 1878, entre inventores já consagrados, como Bell ou Edison.



As primeiras redes telefónicas foram instaladas em cidades, um pouco por todo o mundo civilizado de então, em especial nos Estados Unidos.

Enquanto não foi possível comunicar telefonicamente entre cidades, estas continuaram ligadas pelo telégrafo, obrigando à coexistência do telégrafo e do telefone durante alguns anos.

Telefonistas

Em breve os telegrafistas — quase sempre homens — cedi- am o lugar às telefonistas — quase exclusivamente... mulheres! Efectivamente, o trabalho não exigia grande esforço físico mas a verdadeira razão prende-se com o esforço de guerra (sobretudo no período da Primeira Grande Guerra, 1914-1918), quando as mulheres ficam na retaguarda e os homens são necessários para combater na frente de batalha.

A telefonista era necessária para a comutação (ligação de uma linha a outra). O processo tinha a sua complexidade: quando uma pessoa pretendia fazer uma chamada, levantava o auscultador do seu telefone ou fazia rodar uma pequena manivela accionando na central telefónica um avião que indicava que aquele utilizador pretendia fazer uma chamada; a telefonista manipulava então uma pequena alavanca para poder falar com essa pessoa e manifestava a sua

presença dizendo “Telefonista” ou “Central”, por exemplo; o interlocutor indicava então com quem pretendia falar e a telefonista puxava um fio com uma ficha na extremidade e introduzia-a na tomada correspondente à pessoa desejada, fazendo soar no destinatário um besouro ou uma campainha eléctrica (Trim!...); depois, como não havia um dispositivo que indicasse o fim da chamada, era obrigada a escutá-la (!) de tempos a tempos...

Nas redes muito pequenas, operadas algumas vezes por uma única telefonista, como nas povoações e aldeias, bastava dizer o nome da pessoa com quem se queria falar. A telefonista — que todos conhecia e de todos era conhecida — estabelecia a comunicação. Por vezes, estas “centrais” só funcionavam durante as horas normais de expediente!...

A telefonista da aldeia era tratada pelo seu nome, todos a conheciam, era uma pessoa — a telefonista da Central era uma voz apenas, ninguém a conhecia, era simplesmente a “menina dos telefones”, mesmo se fosse já uma respeitável quarentona e mãe de família...

Com o crescimento rápido do tamanho das centrais telefónicas, eram comuns grandes salas com filas intermináveis de operadores — a maior parte mulheres, como referido — sentados em frente a quadros com dezenas de pequenos orifícios — as tomadas — nas quais eram enfiadas as “bananas” — as fichas — estabelecendo desta forma as ligações entre os utentes.

O aparecimento dos discos marcadores de números — uma criação de outro americano, Almon Strowger — veio ditar o fim das centrais telefónicas com comutação manual.

Em Portugal, com a montagem, a partir de 1930, das primeiras centrais telefónicas automáticas, os jornais da época não ficaram indiferentes ao fim das telefonistas de

Central, não porque tenham sido despedidas — ao que parece nenhuma o foi —, mas pela tristeza de, como algumas diziam, “... perderem aquele contacto com os assinantes, que tão grato lhes era”!

Mas não se pense que foi o fim do/as telefonistas. As empresas e entidades com alguma dimensão mantiveram a necessidade de ter alguém que recebesse e comutasse as chamadas que recebiam. Até hoje, continuaram a ser, na sua grande maioria, mulheres a fazer este trabalho, o qual acabou por receber um estatuto e importância especial quando se percebeu que fazia parte integrante e importante da “imagem” da organização. Como “porta de entrada” das organizações, a (primeira) impressão que o/as telefonistas provocam nas pessoas pode induzir o sucesso ou insucesso do contacto ou dar a ideia de uma boa ou má organização.

E então por cá?

No ano imediato à descoberta de Bell (1877) já Portugal assiste às primeiras experiências com o novo “brinquedo”, ligando a “enorme” distância de Lisboa a... Carcavelos!

Fazendo jus ao espírito empreendedor que caracteriza a gente lusa, uns meros cinco anos depois (1882) Lisboa e Porto já dispõem de rede pública de telefones, graças a uma empresa privada com um nome pouco surpreendente: Edison Grower Bell...

A habituação ao eficiente telégrafo explica alguma da resistência à penetração da rede telefónica. A primeira lista telefónica tinha apenas 15 assinantes.

Corria o ano de 1884, o rei D. Luís, primeiro monarca europeu a estar ligado à rede telefónica pública, impedido



de comparecer em actos públicos por motivo de luto familiar, “assiste” a uma ópera em cena no Teatro de S. Carlos graças a uma ligação telefónica entre o Palácio da Ajuda e aquele teatro. O caso deu brado e foi motivo para mais uma excelente caricatura do já então célebre Rafael Bordalo Pinheiro.

Quando finalmente se liga Lisboa ao Porto por uma linha telefónica — estamos em 1904 — houve que estabelecer prioridades, por se tratar precisamente disso: apenas uma linha! Assim, a Casa Real e os ministros tinham acesso imediato (não se sabe qual era a prioridade estabelecida entre os ministros...). Depois, faziam-se marcações de horas, os jornais tornaram-se clientes privilegiados... e por aí fora.

Automaticamente... Internacionalmente...

A partir da última década do século XIX, passou a ser possível estabelecer uma ligação directamente entre telefones de uma mesma localidade, sem intervenção do operador, dado que as respectivas centrais já eram automáticas. Bastava, para tal, como atrás referido, marcar um número num disco onde figuravam os dez algarismos. Para se falar entre localidades, ou seja, para as chamadas ditas interurbanas, ainda continuou a ser necessária durante algum tempo a intervenção de um(a) telefonista.

Hoje em dia já é possível falar para qualquer ponto do globo (incluindo as estações orbitais) através de ligações directas. Todas as línguas, das mais comuns às mais raras, têm as suas próprias expressões de saudação telefónica: “Está?”, “Allô?”, “Hello?”, “Pronto?”, “Olá!”... e assim por diante, por esse globo fora.

Agora já não se transmite só a voz. Transmitem-se mensagens escritas, imagens e música. O telefone já não faz “Trrim”, antes toca uma música, recorrendo aos modernos sons polifónicos.

Do telégrafo para o telefone, decorreram então 30 anos. Actualmente, os telemóveis passam de geração em geração (mudando algum aspecto da tecnologia com que funcionam) em menos de 2 anos.

A rede telefónica internacional é, neste momento, ainda a mais extensa e completa máquina automática do Mundo. O único fio de cobre inicial que ligou os telefones primitivos, rapidamente deu lugar a um par de fios. Estes começaram a aparecer suspensos em postes imitando o já então vulgar telégrafo, depois enterrados e a seguir submersos, a unir os continentes. O primeiro cabo telefónico submarino foi lançado em 1956, ligando os EUA à Escócia. Em 1962, a Humanidade, entretanto liberta dos até aí indispensáveis fios que ligavam os aparelhos entre si, graças ao italiano Marconi, já podia comunicar através da atmosfera ou, mais tarde, via satélite. A partir de 1977 a capacidade dos fios vai disparar,

em quantidade de informação e velocidade, com a nova tecnologia das fibras ópticas.

Uma Web telefónica

Não espanta, pois, que tenha sido a rede telefónica a suportar, desde os anos 60, a hoje famosa e omnipresente World Wide Web (WWW) ou Internet. Este, entre outros aspectos associados às modernas tecnologias de informação e comunicação (TIC), apoiadas na informática, explicam que o telefone tenha demorado 75 anos a atingir 50 milhões de utilizadores, enquanto a Internet “demorou” apenas 4 anos a atingir o mesmo número. A rede já existia, apenas se trocaram as centrais automáticas, electromecânicas e analógicas por aparelhos mais sofisticados e infinitamente mais potentes e versáteis: os computadores.

Pelas “linhas” telefónicas actuais passam impulsos, electromagnéticos ou ópticos, que se convertem em sons — quase sempre a voz humana —, mensagens escritas, dados de computador, imagens digitalizadas, fixas ou animadas, programas de televisão, em suma, tudo o que é informação.

A voz no bolso

A partir de meados da década de 80 os telefones perdem de vez o seu “cordão umbilical” e libertam-se das ligações por fios. A criação do sistema celular de comunicação via ondas electromagnéticas, ou “via rádio”, como comumente se diz, permite aos ferozes adeptos da tagarelice poder fazê-lo em qualquer lugar, público ou privado, dentro ou fora de casa, com toda a liberdade e qualidade: é a era do telefone celular, do telemóvel (ou apenas “telelé”), do “touxim” no meio da serra, do “dá-me um toque” ou “eu dou-te um toque”, das mensagens escritas (SMS) e do envio e recepção de imagens digitais.



Extremedia Design Studios

O telefone portátil é um recurso versátil, que permite ao utilizador uma atitude diferente: dá-lhe segurança, pois pode contactar ou ser contactado por alguém quando quiser e por qualquer motivo; dá-lhe uma sensação de liberdade que é efectiva se os contactos dependerem apenas da sua vontade, mas que se torna ilusória quando, pelo contrário, assim não é; dá-lhe estatuto (talvez por isso o telemóvel é tão apelativo para os jovens, especialmente se se tratar de um aparelho da última geração); dá-lhe um pretexto para estar ocupado (ou apenas para ter as mãos ocupadas...), faz companhia; dá-lhe um pretexto para meter conversa (com ou sem segunda intenção!...); dá-lhe um pretexto para consumir... E também lhe dá alguns sustos e oportunidades para ser inconveniente quando o telemóvel toca quando não deve. Exemplos clássicos: durante a celebração de qualquer cerimónia religiosa, num funeral, num concerto ou no teatro, no meio de uma reunião importante com o chefe. E que dizer quando a polícia apanha os incautos a falar ao telemóvel enquanto conduzem?...

É a modernidade e a globalização. Muita coisa desaparece por já não pertencer aos tempos que correm como, por exemplo (antecipando um pedido de perdão pela ironia), aquela imagem tragicamente forte do soldado que, antes da batalha, escreve uma última carta aos pais ou à sua bem-amada, que depois confia ao companheiro ou ao oficial para que a faça chegar ao seu destino caso alguma coisa lhe aconteça. Uma situação com raízes fortes no eterno romantismo, mas com poucas possibilidades de acontecer hoje em dia. De facto, basta ao mesmo soldado, instantes antes do início da batalha, pegar no seu telemóvel, premir um botão e... falar, ou simplesmente enviar um pequeno SMS...

Até lhe fizeram um samba!...

O telefone vai ficar intrinsecamente ligado à história da Humanidade e participar nos seus grandes e pequenos sucessos e insucessos. Na política (o mítico “telefone vermelho” que liga a Casa Branca ao Kremlin, tão falado durante os tempos da “Guerra Fria”), nas artes (*Chamada para a Morte*, um famoso filme do grande realizador inglês e mestre do *suspense*, Alfred Hitchcock, onde toda a história gira em torno do telefone), na ciência (muita da investigação científica actual, sendo suportada no processamento de enormes volumes de informação, só é possível utilizando a potência de centenas e milhares de computadores, ligados entre si pelas redes telefónicas), nas situações de emergência (o europeu “112” ou o americano “911”), nas sondagens e estatísticas, nas inconvenientes e intrusivas vendas pelo telefone, etc., etc... Até aquele que é considerado o primeiro samba brasileiro, gravado em 1917, tinha um título revelador: *Pelo Telefone*.

O futuro irá trazer certamente novas gerações de telefones, cada vez mais potentes, mais versáteis, mais portáteis, mais úteis, mais baratos, mais indispensáveis...

Mas como raio conseguiam os nossos bisavós viver sem ele?...



CERTIFICAÇÃO PROFISSIONAL: A REVOLUÇÃO DE VELUDO NO SECTOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL

A CONSTRUÇÃO CIVIL ATRAVESSA UM MOMENTO DE PROFUNDA TRANSFORMAÇÃO. A APROVAÇÃO DA PORTARIA QUE PERMITE ÀS EMPRESAS CLASSIFICADAS NAS CLASSES 1 E 2 TEREM COMO TÉCNICO RESPONSÁVEL, EM ALTERNATIVA AO ENGENHEIRO TÉCNICO, UM PROFISSIONAL TITULAR DE UM CERTIFICADO DE APTIDÃO PROFISSIONAL DE NÍVEL 3 OU SUPERIOR, IMPULSIONOU UMA CORRIDA À CERTIFICAÇÃO PROFISSIONAL. ESTE FOI O MOTE PARA UMA CONVERSA COM FERNANDO MOURATO, DIRECTOR DO CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL E OBRAS PÚBLICAS DO SUL (CENFIC), QUE NOS TRAÇA O PANORAMA ACTUAL DA QUALIFICAÇÃO HUMANA DO SECTOR

por: NUNO ESTEVENS — Colaborador Especializado nas Acções de Gestão e Formação

O CENFIC — Centro de Formação Profissional da Indústria da Construção Civil e Obras Públicas do Sul, tem por missão qualificar os gestores, quadros e técnicos e a generalidade dos profissionais que operam no tecido empresarial da Construção, através de acções de formação. Resultado de um protocolo celebrado em 1981, entre o Fundo de Desenvolvimento da Mão-de-Obra, hoje Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), e as Associações Empresariais do Sector — Associação Nacional dos Empreiteiros de Obras Públicas (ANEOP), Associação dos Industriais da Construção de Edifícios (AICE) e Associação de Empresas de Construção e Obras Públicas (AECOPS) — desenvolve a sua actividade no território continental a sul do rio Mondego.

Enquadrado num sector estratégico da economia — que contribui, sensivelmente, com 7 por cento do PIB nacional e com cerca de 10 por cento do emprego total, além das importantes sinergias que cria no sistema económico envolvente —, o CENFIC gere um dos universos de formação mais diversificado do País, intervindo nas diversas áreas do sector — Construção de Edifícios e Engenharia Civil, com realce para a Reabilitação e Conservação bem como a Conservação do Ambiente.

Contribuir para a análise dos factores de evolução das qualificações de modo a identificar as figuras profissionais em transformação (regressão ou emergência), a identificação de necessidades de formação, a construção de perfis profissionais e perfis de formação num sector onde a diversidade é a regra, são as questões.



DIRIGIR — Certificação Profissional implica qualidade. Qual é o actual momento na qualificação profissional no sector?

Eng.º Fernando Mourato — Defino em duas palavras: mudança e expansão. Mudança, porque a crise económica e a forte concorrência interna impulsionaram as empresas a agir, a tornarem-se mais competitivas e a abordarem de forma mais exigente a sua actividade. Expansão, porque a necessidade de procurar novos mercados acelerou a estratégia de internacionalização sustentada, envolvendo concentração de recursos para adquirir dimensão, racionalização de recursos humanos e novos financiamentos — o que conduz à necessidade de novas soluções por parte do mercado da formação.

A Construção Civil caracteriza-se por ser uma área de actividade com uma natureza extremamente técnica e de tarefas muito bem demarcadas. O processo produtivo da construção executa-se através de uma complexa interligação das equipas de projecto e de produção, incorporando o planeamento e gestão, a obra e a fiscalização, onde todos os elos da corrente devem cumprir de forma rigorosa a sua função e a incompetência resulta cara.

Na construção, a qualificação dos intervenientes pode ser aferida através de planos de inspecção e ensaio, com identificação das actividades de controlo e critérios de aceitação. Há que actuar em pontos concretos: no trabalho rodeado das correctas condições de higiene e segurança, no cumprimento de prazos, na boa organização de equipas, na boa apresentação e numa boa resposta técnica ao cliente.

O nosso papel neste processo de qualidade é sobretudo a identificação de lacunas e respectiva correcção através da formação e conseguir que num sector muito heterogéneo e com funções muito diversas a evolução seja equilibrada e global.

É possível traçar um fio condutor no meio dessa diversidade de formação?

Eu diria que o fio condutor de toda a formação desenvolvida no CENFIC se situa no plano dos valores, princípios, direitos e deveres. Neste Centro desenvolvemos um esforço continuado na melhoria dos métodos e conteúdos da oferta formativa — o saber-fazer é a base de toda a formação profissional — mas temos igualmente como adquirido que o saber-ser e o saber-estar se constituem como um conjunto de valores indispensáveis ao sucesso da integração dos nossos formandos nas equipas de trabalho. Consideramos que, além da formação técnica, a formação humana é essencial para que o sector ganhe profissionais com mais espírito de iniciativa, autonomia e sentido de responsabilidade.

Ao formando do CENFIC atribuímos a responsabilidade de aprender e cooperar com os seus formadores, assegurando-lhe que o mérito será objecto de reconhecimento. Para a concretização destes objectivos, recrutamos formadores com experiência no terreno, conhecedores do ambiente e dos processos de trabalho das empresas, competentes e dedicados, com conhecimentos técnicos e científicos actualizados e que dominem a pedagogia e as técnicas didácticas.

Aos formadores do CENFIC lançamos o desafio constante de transformação dos candidatos à formação em profissionais com grande sentido de responsabilidade, dinamismo, capacidade de relacionamento e, se possível, capacidade de empreender e liderar, ao fim e ao cabo, as características humanas que a indústria pretende.

Onde se enquadra a certificação profissional no Sistema de Qualificação e Formação do CENFIC?

O Sistema Nacional de Certificação Profissional instituído pelo Decreto-Lei 95/92 definiu o regime jurídico da certificação profissional relativa à formação inserida no mercado de emprego, bem como a homologação de cursos de formação profissional. Mais tarde, em 1994, foram instituídas as normas gerais para a obtenção dos Certificados de Aptidão Profissional aplicáveis às vias da formação, experiência e equivalência de certificados e outros títulos obtidos no estrangeiro.

A certificação profissional no sector da Construção Civil e Obras Públicas pretende promover a melhoria das qualificações na indústria, contribuindo para a organização da formação e produção das qualificações necessárias às exigências das empresas para uma maior competitividade capitalizando, sempre que possível, as competências já adquiridas, quer pela formação, quer pela experiência.

Num sector com uma especificidade muito própria e muitos contrastes humanos e técnicos (a estrutura de qualificação tem-se mantido quase inalterada nos últimos anos — 60 por cento considerados qualificados) e uma elevada procura de profissionais especializados, nomeadamente nas profissões de base da indústria, a certificação assume uma importância especial.

A certificação, pretendendo vir a contribuir para o aumento de qualificações dos activos (valorizando os trabalhadores e dignificando as profissões), está a potenciar a organização de formação de qualidade contribuindo para a melhoria dos empregos e a melhoria de serviços.

O CENFIC, na sequência do convite do IIEFP para operacionalizar a certificação pela via da experiência, tem dado o seu empenhado contributo para a criação de um processo exigente, no qual as competências individuais sejam provadas de forma substantiva.

A alteração em 2004 da legislação sobre os alvarás para a actividade de construção provocou uma corrida à certificação. Como estão a gerir este número de pedidos?

A legislação publicada no início de 2004 determinou que, sendo a capacidade técnica das empresas, em termos de meios humanos, avaliada em função do seu quadro de pessoal, este deve integrar um número mínimo de trabalhadores com conhecimentos e experiências adequados. A escassez de quadros técnicos determinou então que, além do sistema formal de ensino, outros sistemas de certificação de conhecimentos, como o Sistema de Aprendizagem e o Sistema Nacional de Certificação, podem contribuir com profissionais para assumir responsabilidades técnicas.

No essencial, a legislação actual passou a permitir às empresas classificadas nas classes 1 e 2 terem como técnico responsável, em alternativa ao engenheiro técnico, um profissional com conhecimentos na área dos trabalhos em causa, comprovado através de um CAP de nível 3 ou superior. Isto no universo das pequenas empresas — que são a vasta maioria no tecido empresarial do sector — é uma pequena revolução. Como se esperava, o anterior conduziu à apresentação de um conjunto muito significativo de candidaturas à certificação pela via da experiência, para obtenção de um CAP de Técnico/a de Obra (Condutor de Obra), que cresceu 850 por cento entre 2004 e 2005, constituindo 80 por cento por cento do volume geral de pedidos de certificação.

O processo de certificação pela via da experiência inicia-se com a apresentação da Ficha de Candidatura e respectiva documentação. Ao candidato é solicitado o preenchimento do Formulário de Percurso Profissional e a Ficha de Auto-avaliação. O Dossier Profissional, repositório de todos os documentos comprovativos que o candidato apresenta, é uma peça fundamental a todo o processo. A análise das candidaturas integra três etapas: análise curricular ou do Dossier Profissional, entrevista técnica e, se necessário, prova teórico-prática, na presença de um júri tripartido constituído por membros do IEF, da Associação Empresarial e do Sindicato do sector. Caso o candidato, após o processo de avaliação, demonstre possuir algumas competências mas não a totalidade em relação ao perfil profissional respectivo, ser-lhe-á emitida uma Caderneta de Competências. Logo que tenha adquirido as competências em falta, podendo recorrer a cursos de formação complementar específica, a Caderneta será substituída pelo CAP.

E qual é o ponto de situação dessas competências?

Para descrever melhor o decurso deste processo, é necessário enquadrar um pouco melhor as candidaturas apre-

sentadas. Os números que reunimos indicaram-nos que a grande maioria dos candidatos à certificação são gestores ou empresários em nome individual, com idades compreendidas entre os trinta e um e os cinquenta anos e habilitações escolares entre o primeiro e o segundo Ciclos do Ensino Básico.

Estes profissionais, em regra, não estão habituados a este tipo de processos, que implicam uma auto-avaliação objectiva dos conhecimentos que adquiriram ao longo da sua vida profissional, verificando-se muitas vezes que o acto, pouco habitual, de apresentação da experiência e conhecimentos perante um júri provoca situações de dificuldade e tensão. Ultrapassada esta fase mais complicada, as demonstrações de conhecimentos acontecem com naturalidade e transformam-se, não raras vezes, em experiências humanas reveladoras e gratificantes.

Ou seja, é um processo de tomada de consciência profissional.

Perante júris experientes e exigentes, mas também conscientes do papel pedagógico e motivador que lhes cabe, um número significativo de candidatos à certificação toma consciência da limitação dos seus conhecimentos e da sua necessidade de formação. Assim, para muitos, a candidatura e até mesmo a obtenção do CAP transforma-se apenas no início de um novo percurso formativo que terá, forçosamente, reflexos no seu desempenho profissional.

O que denuncia esta vaga de certificação profissional no sector da Construção?

Creio que com o alargar do processo de certificação se irá verificar uma melhoria de desempenho de muitos profissionais que aportarão às suas empresas outro grau de exigência e um forte contributo para a dignificação das profissões. É de apontar como exemplo algumas pequenas empresas e os profissionais que prestam serviços a particulares, com intervenções nas redes de instalações eléctricas, água ou gás. Estes profissionais contribuem para uma boa imagem do sector ao terem desempenhos tecnicamente cuidadosos e claramente virados para o cliente — apresentam claramente os serviços da empresa, não receiam transmitir os seus contactos, demonstram confiança na qualidade do serviço que prestam, cuidam da apresentação, deixando o local de trabalho com o aspecto adequado.

É este tipo de transformações que nos interessa impulsionar.

JORGE JUSTINO

(AVALIADO, 37 ANOS, EMPRESÁRIO DO SECTOR)

Como profissional, de que forma avalia este processo?

Foi feita uma primeira entrevista técnica, na qual identifiquei os conhecimentos que reuni. Existem depois duas provas, uma prática e outra teórica, que considere ajustadas. O único reparo que, falando também com os colegas, considere foi a falta de um livro de acompanhamento para os exames, talvez não fosse má ideia.

O que o levou a esta certificação?

De facto, a motivação mais forte foi libertar-me dos encargos com os engenheiros, foi o factor económico. Estando eu no meio, sinto que a certificação é algo de minoritários, não é a regra. Mas noto que cada vez mais as pessoas são sensíveis a que se comprovem os conhecimentos, e os primeiros a contribuir para isto são os clientes que cada vez mais querem ter garantias de que o profissional que contratam sabe o que está a fazer. Os concursos públicos também puxam a necessidade de certificação, o que vem separar o “trigo do joio”.

O que destaca hoje numa empresa no sector da Construção?

A meu ver, destaco a qualidade de acabamento da obra e a capacidade de cumprimento de regras como serem pontuais e profissionais no trabalho que executam.



“Contribuir para a análise dos factores de evolução das qualificações de modo a identificar as figuras profissionais em transformação (regressão ou emergência), a identificação de necessidades de formação, a construção de perfis profissionais e perfis de formação num sector onde a diversidade é a regra, são as questões.”

“O processo produtivo da construção executa-se através de uma complexa interligação das equipas de projecto e de produção, incorporando o planeamento e gestão, a obra e a fiscalização, onde todos os elos da corrente devem cumprir de forma rigorosa a sua função e a incompetência resulta cara.”

“Consideramos que além da formação técnica, a formação humana é essencial para que o sector ganhe profissionais com mais espírito de iniciativa, autonomia e sentido de responsabilidade.”

“Estes profissionais, em regra, não estão habituados a este tipo de processos que implicam uma auto-avaliação objectiva dos conhecimentos que adquiriram ao longo da sua vida profissional, verificando-se muitas vezes que o acto, pouco habitual, de apresentação da experiência e conhecimentos perante um júri provoca situações de dificuldade e tensão.”



CORRIDA À CERTIFICAÇÃO PROFISSIONAL: BALANÇO DOS PARCEIROS SOCIAIS

A alteração legislativa de 2004 e liberalização da legislação sobre os alvarás para a actividade de construção desencadeou uma procura intensa da certificação. Mas qual a leitura destes sinais?

Contactado pela *DIRIGIR*, Henrique Ruas, delegado do IEFP num dos júris de entrevista técnica do CENFIC, refere sobre este *boom* de certificação que “a óptica aqui é a de não ceder na exigência desta aferição de conhecimentos, é criar algo que tenha de ser conquistado”, sendo peremptório em afirmar que muitos dos candidatos vêm fazer as provas com a “ideia de que o processo de certificação é automático”. Manuel Trigo, representante da Associação de Empresas de Construção e Obras Públicas e igualmente membro do júri, prefere comentar o baixo nível de confiança existente entre os profissionais do sector acerca dos seus conhecimentos.

Para Neves da Silva, da AECOPS, este processo marca acima de tudo a adaptação da legislação à realidade das empresas mais pequenas, assinando contudo “o excessivo utilitarismo” que tem marcado a abordagem à certificação profissional, não valorizando “a formação em si mesma”. Preferindo destacar os aspectos positivos de “uma grande mobilização para a certificação”, Nelson Pereira, da UGT, refere que através da candidatura ao CAP “muitos trabalhadores ganham o primeiro contacto com o universo da formação”, o que acaba por ser extremamente positivo.

LIBERALIZAÇÃO LEGISLATIVA NO SECTOR DA CONSTRUÇÃO

Em 2004, a Portaria n.º 16/2004, de 10 de Janeiro, que estabelece o quadro mínimo de pessoal das empresas classificadas para o exercício da actividade da construção, veio permitir que outros sistemas de certificação do conhecimento que não só o do ensino formal possam ser postos ao serviço da Construção, designadamente o Sistema Nacional de Aprendizagem e o Sistema Nacional de Certificação. Foi neste enquadramento que passou a ser conferido reconhecimento técnico a profissionais detentores de Certificados de Aptidão Profissional.

É assim que “as empresas classificadas em subcategorias de classe 1” (de menor dimensão) podem ter em alternativa ao Eng.º Técnico “um profissional com conhecimento na área dos trabalhos em causa, comprovado através de Certificado de Aptidão Profissional de nível 2 ou superior”.

As empresas classificadas nas classes 1 e 2 podem ter como Técnico Responsável, em alternativa ao Eng.º Técnico, um profissional com conhecimento na área dos trabalhos em causa, comprovado através de Certificado de Aptidão Profissional de nível 3 ou superior.

Atendendo a que uma das carências mais sentidas nos últimos anos no sector da Construção corresponde à falta de quadros intermédios, o enquadramento legislativo que entrou em vigor em 2004 veio permitir, a este nível, o reconhecimento de competências técnicas adquiridas pela via da experiência e colocar este processo a par da certificação de competências obtidas através de sistemas formais de certificação.





FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO

TÃO INCONTESTÁVEL QUANTO DISCUTIDA, A RELAÇÃO ENTRE A FORMAÇÃO, ENTENDIDA NUM SENTIDO AMPLO OU RESTRITO¹, E O DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO, PARECE SER UM DOS MARCOS DESTE INCERTO INÍCIO DE SÉCULO. UM AVASSALADOR CONJUNTO DE INDICADORES, SUPTADO EM IGUAL NÚMERO DE PROPOSTAS E MEDIDAS DE NATUREZA ESTRATÉGICA, TEM EVIDENCIADO ALGUNS DOS CONTORNOS DESTA RELAÇÃO “VIRTUOSA”.

NESTE TEXTO PROCURAMOS DESCORTINAR DIVERSOS ASPECTOS QUE SE DESTACAM NA CONFLUÊNCIA ENTRE A FORMAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO — OS COMPROMISSOS EUROPEUS, O VALOR DO CAPITAL HUMANO, O PAPEL DAS PME E O CATECISMO DA EDUCAÇÃO — QUE NOS PERMITAM ELENAR ALGUNS ELEMENTOS DE ENTENDIMENTO ACERCA DESTA PROBLEMÁTICA E DAS SUAS REPERCUSSÕES NO NOSSO CONTEXTO. A ESTE PROPÓSITO ANALISAM-SE ASPECTOS RELATIVOS AO DESINCENTIVO DO ABANDONO ESCOLAR, AO AUMENTO DA PARTICIPAÇÃO DOS ADULTOS NO SISTEMA DE EDUCAÇÃO/FORMAÇÃO, À IDENTIFICAÇÃO E RECONHECIMENTO DAS COMPETÊNCIAS NÃO-FORMAIS E INFORMAIS, ÀS NECESSIDADES DE ORIENTAÇÃO E À PROMOÇÃO DA ACESSIBILIDADE DOS MEIOS DE FORMAÇÃO. NO FINAL (QUE NÃO É UMA CONCLUSÃO) PROCURA-SE (RE)CENTRAR ESTAS TEMÁTICAS EM TORNO DO PAPEL DA FORMAÇÃO NA PROMOÇÃO DO DESENVOLVIMENTO... HUMANO

por: JOSÉ MANUEL CASTRO — Director do CACE Cultural do Porto — Assistente Convidado Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto

Compromissos europeus

Tendo como horizonte o ano de 2010, a União Europeia (UE) estabeleceu o compromisso de se tornar uma sociedade do conhecimento, combinando desenvolvimento económico e inclusão social. Neste sentido, verifica-se que, nos últimos anos, mais de 1,5 milhões de empregos foram criados nos sectores das novas tecnologias, que outros 5,5 milhões dos novos empregos exigem habilitações de nível superior e que, do total dos novos postos de trabalho criados, mais de 60 por cento se situam em domínios altamente qualificados (Tessaring e Wannan 2004). Investigações e documentos de organismos europeus também acentuam a importância das (novas) competências e conhecimentos no desenvolvimento da criatividade, da inovação e da adaptabilidade. A formação tem desempenhado um papel importante na melhoria da qualidade do trabalho, no aumento da satisfação profissional, na motivação dos trabalhadores e na promoção da sua produtividade.

Contudo, as mesmas fontes de análise alertam-nos para o facto de actualmente mais de 80 milhões de cidadãos (trabalhadores) europeus serem considerados pouco qualificados (do ponto de vista escolar e profissional). Em 2003, o número de trabalhadores com baixos níveis de qualificação (e que não completaram o secundário superior²), com a idade entre 25 e 64 anos, representava cerca de 32 por cento da população activa; este número corresponde globalmente à população total do maior país da União Europeia, a Alemanha, e permite ilustrar o enorme desafio com que se confrontará a União Europeia no aumento de competências/qualificações da sua população.

O valor do capital humano

O capital humano gerado pela educação, formação, experiência profissional e aprendizagens formais, não-formais e informais demonstra ter um impacto significativo no desenvolvimento económico e tecnológico. Numerosos estudos têm salientado a relação determinante estabelecida entre os investimentos realizados em educação/formação e a prosperidade económica (Wilson, 2004, citado em Tessaring e Wannan) com dados que acentuam a importância que estes investimentos têm nos níveis de crescimento do produto interno de um país. Globalmente, as investigações (e as suas evidências empíricas) sugerem que a 1 por cento de aumento da escolaridade corresponde um crescimento de 1 a 3 por cento do Produto Interno Bruto (PIB) *per capita* e que cada ano adicional de educação/formação secundária conduzirá a mais de 1 por cento de crescimento económico. E ainda (mas sem exaurir este vasto conjunto de indicadores), um outro estudo (Coulombe *et al.*, 2004, citado em Tessaring e Wannan) concluiu que a um aumento de 1 por cento nos

níveis globais de literacia está associado um crescimento de 2,5 por cento na produtividade do trabalho e de 1,5 por cento no PIB.

Além destes indicadores (mas também por causa deles) directamente relacionados com benefícios materiais — sustentabilidade do crescimento económico, produtividade e ganhos económicos — resultantes dos aumentos de escolarização (entendida numa vertente de qualificação), outros benefícios mais discretos (e não-materiais) têm sido identificados, nomeadamente o aumento da coesão social, a redução da criminalidade, a melhoria dos níveis de saúde e da qualidade de vida familiar.

O papel das PME

Em associação com os elementos relativos ao aumento dos níveis qualificação profissional (subentendendo igualmente a qualificação escolar) e da sua relação com os (prováveis) aumentos da qualificação dos postos de trabalhos criados, também são salientes alguns indicadores acerca da importância das PME da União Europeia na criação de emprego e no incremento do desenvolvimento tecnológico.

Hoje, as pequenas (mesmo micro) e médias empresas são um “factor de esperança” na luta contra o desemprego e no desenvolvimento da economia — gerando emprego, mas também eliminando postos de trabalho (naquilo a que Schumpeter chama “destruição criativa”), num movimento constante de criação e desaparecimento de empresas e empregos —, constituindo não só um elemento essencial de vitalidade económica como, por isso mesmo, uma contribuição para a mudança estrutural e para a reanimação dos mercados de trabalho. A este propósito atente-se nos dados apresentados num documento recente, *Jobs of the Future* (Accenture, 2005): em termos da totalidade dos países da UE (a 25) “bastaria” que 5 por cento das microempresas (aquelas com menos de 3 trabalhadores) evoluíssem para pequenas empresas (aquelas com um número médio de 19 trabalhadores) para que fossem criados 14 milhões de (novos) empregos, enquanto (outros) 10 milhões de empregos seriam também criados se metade das PME admitisse “apenas” um novo trabalhador.

O “catecismo da educação”

A espécie de “parceria” entre a formação e o desenvolvimento tecnológico também está interligada com a (r)evolução dos conhecimentos e associada à (nítida) modificação da natureza do trabalho, onde as profissões mais directamente relacionadas com a produção industrial vão sendo substituídas por profissões ligadas ao tratamento da informação. Esta (r)evolução traduz-se, por sua vez, numa necessidade



de desenvolvimento das competências exigidas pelas novas profissões (e uma actualização das competências de base), sendo cada vez mais requeridas as de nível superior e que incluem a capacidade de comunicação, a capacidade para resolver problemas e a capacidade de raciocínio (muitas vezes designadas de competências-chave ou fundamentais). Se, por um lado, esta necessidade de aquisição de (novas) competências exige uma educação (e formação) formal que se prolonga para lá do secundário superior, por outro lado o ritmo de evolução tecnológica conduz a que cada vez mais os trabalhadores vejam as suas competências ficarem rapidamente obsoletas.

Para alguns autores (Grubb e Lazerson, 2004), a resposta a estas exigentes mudanças e desafios económicos e sociais só será possível através da promoção e investimento contínuo na educação e na formação, constituindo aquilo que apelidaram de “catecismo da educação”.

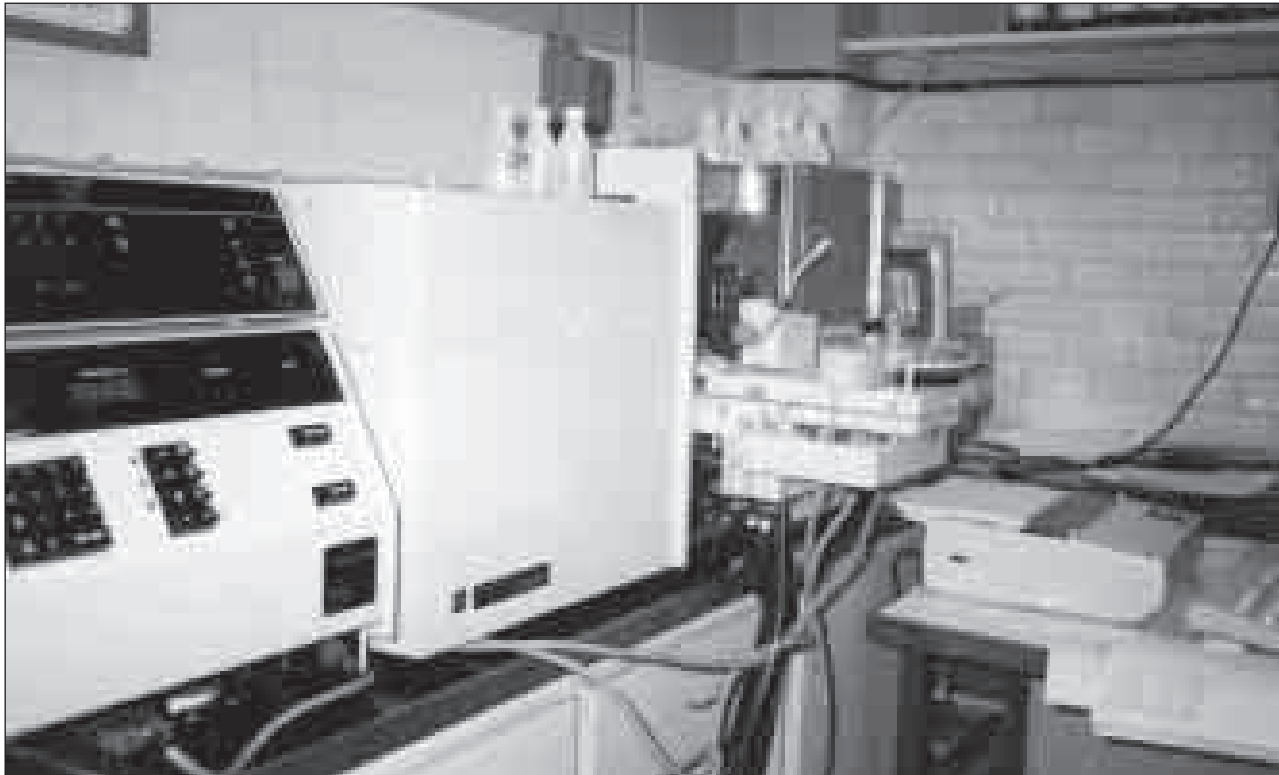
No complexo território povoado de dados e de indicadores, não se conseguem isolar facilmente alguns elementos de entendimento acerca desta temática “formação e desenvolvimento tecnológico” e suas repercussões no contexto nacional. Do quadro (muitíssimo vasto) importa, no entanto, destacar cinco aspectos que, no actual contexto socioeconómico português, serão patamares de investimento e consolidação nesta temática. Enunciam-se sumariamente já de seguida.

1) O aumento dos níveis de formação/qualificação exige, antes de mais, o **incentivo aos jovens para que não abandonem precocemente o sistema de educação e de formação** (e dele não sejam excluídos...). Urge que seja valorizada, no princípio de tudo, a educação/formação inicial, verdadeiro tesouro e passaporte para a vida (como diz a Unesco, 1996). Esta formação inicial tanto pode ser encarada como a escolaridade obrigatória quanto como uma qualificação profissional inicial³. Neste caso, espera-se que a qualificação inicial seja percebida pelos jovens e pelas suas famílias como uma ocasião privilegiada de inserção profissional e social, devendo ser prosseguida como um objectivo em si mesmo, uma escolha deliberada, um projecto activamente conduzido visando a entrada na “vida activa”, e não como um resultado da impossibilidade (ou da “falta de vontade”...) de prosseguir os estudos. No entanto, a eventual promoção de percursos educativos formais (e não-formais) poderá contribuir para acentuar (ainda mais) o risco de fazer prevalecer os modelos transmissivos e de instrução do ensino formal no modo como são organizadas (e ministradas) as acções de educação/formação, influenciando (ainda mais, outra vez) as percepções dos indivíduos sobre aquilo que pode (e deve) ser considerado importante e, por isso, valorizado em termos de aprendizagens. Importa que os indivíduos, nomeadamente enquanto trabalhadores, adquiram a consciência da necessidade de continuarem a desenvolver o seu capital

de competências durante toda a vida, não só como instrumento de estabilidade no emprego mas igualmente como possibilidade de melhoria das suas perspectivas de carreira.

2) Aumento da participação dos adultos no sistema de educação e de formação. Neste patamar, parece indispensável, antes de mais, que os próprios indivíduos possam reconhecer os benefícios do investimento em acções de educação/formação, tendo em conta, sobretudo, o desvanecimento do modelo económico assente num emprego para toda a vida, na mesma empresa ou até na mesma área profissional ou sector de actividade. Os activos (empregados e desempregados e qualquer que seja o seu nível de qualificação) começam a tomar consciência de que, no futuro, terão de mudar frequentemente de empregador, de sector de actividade ou de profissão, sem que tais mudanças constituam, aos seus olhos como aos dos empregadores e da sociedade em geral, um factor de estigmatização pessoal, profissional ou social. Desta iniludível verificação nasce um sentimento “certo” de precaridade, no qual as contínuas transformações económicas reforçam a “incerta” garantia de se poder assegurar a longo termo a estabilidade do emprego ou da profissão. Face a este cenário, perfila-se um modelo no qual a qualificação/competência profissional, concebida como um capital individual, renovável ao longo da toda a vida, se pode tornar fonte de segurança e regra de compreensão de um jogo cada vez mais complexo.

É pois crucial que a formação entendida no contexto mais lato (e “moderno”...) de Aprendizagem ao Longo da Vida (ALV) seja assumida como um processo no qual cada pessoa tem (também) de investir tempo e energia e, eventualmente, meios e recursos próprios (através da auto-aprendizagem, custeando alguns cursos, utilizando tempos livres para educação/formação). Todavia, a complexa teia de relações estabelecida entre os trabalhadores, a formação e as empresas tem alguns matizes críticos: os trabalhadores da PME têm, de facto, objectiva e significativamente, muito menos oportunidades de formação do que os trabalhadores das grandes empresas; os trabalhadores com relações de trabalhos precárias e menos estáveis têm (em função dessa precaridade e conseqüente instabilidade) menores possibilidades de ser chamados à frequência de acções de formação; os trabalhadores mais idosos (e que são os menos qualificados...) têm menos oportunidades de participar em acções de formação do que os mais novos; o acesso e a participação em acções de formação está directamente relacionado com o nível de qualificação do trabalhador (quanto mais qualificado, maior facilidade de acesso e maior participação). Se se considerar que o objectivo da formação e da aprendizagem é, antes de mais, a inclusão dos menos qualificados, numa perspectiva de coesão social, melhoria da empregabilidade e desenvolvimento da sociedade do conhecimento, então esta situação terá óbvias conseqüências (também) na promoção do desenvolvimento tecnológico.



3) **Identificação e reconhecimento das competências não-formais e informais.** A constatação de que o conhecimento e as competências também são desenvolvidos fora do sistema de formação e educação formal tem conduzido a grande maioria dos países europeus à formulação de políticas de reconhecimento dos resultados das aprendizagens não-formais e informais. No caso de Portugal, tem sido exemplar o esforço (e o investimento) realizado no desenvolvimento da rede de Centros de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências (CRVCC), agora apelidados de Centros Novas Oportunidades. Efectivamente, para a maioria dos trabalhadores portugueses a experiência profissional é o suporte principal sobre o qual assentam as suas competências (reconhecidas ou não), o seu nível de qualificação (ainda que muitas vezes implícito), a sua categoria profissional (de acordo com a contratação colectiva, quando existe) e, sobretudo, o seu nível de remuneração. Não reconhecer a importância deste capital individual, nem as possibilidades de ele ser identificado, avaliado, reconhecido, validado e certificado, equivale a uma (repetida) desvalorização da vida face aos diplomas... Para corresponder a esta exigência, a formação de activos deveria desenvolver uma pedagogia específica (andragogia), fundada na valorização quer da experiência profissional quer das outras aprendizagens significativas que o adulto adquiriu nos mais diversos contextos de vida — devendo iniciar-se e organizar-se em torno de um balanço de competências. É também indispensável que a formação profissional contínua (aqui considerada modalidade de educação/formação não-formal) permita (pela sua organização) o desenvolvimento de percursos que sistemática e intencionalmente visem qualificar as pessoas. Neste sentido, qualificar poderá constituir a verdadeira valorização da experiência profissional anterior, através da sua transposição para situações profissionais novas, englobando (novos) conhecimentos e saberes e diversificando as práticas profissionais. Tal concepção obrigará à construção de percursos diversificados baseados em ofertas de educação/formação flexíveis, modularizadas e capitalizáveis, que permitam uma progressiva qualificação e certificação escolar e profissional, sobretudo nos níveis I, II e III⁴. A fim de operacionalizar tal concepção e construir o resultado esperável, afigura-se crítico que as instituições de educação/formação desenvolvam e actualizem continuamente os conteúdos e metodologias da formação e procurem atentamente responder às necessidades e exigências de formação (e de aprendizagem) das pessoas e das empresas.

4) **Necessidades de orientação.** Os modelos de intervenção em orientação desenvolvidos (inicialmente) num tempo em que as transições tinham um começo e um fim previsível estão agora a ser revistos à luz de uma realidade na qual a incerteza profissional é uma das marcas “seguras”. Hoje verificamos, em Portugal, que as intervenções (ditas



de orientação para a formação estão multiplicadas e são protagonizadas por diversas entidades, entre as quais se destacam os serviços de orientação profissional do IIEFP, os serviços de psicologia e orientação do ME, as Unidades de Inserção na Vida Activa (UNIVA), os CRVCC, os serviços de orientação de centros e pólos de formação públicos e privados, etc. Esta complexa teia (que não rede...) de serviços, que aparentemente interliga a maioria dos contextos onde se realizam acções e cursos de formação, nem sempre significará eficácia das intervenções, sobretudo porque, como é geralmente sabido, entre o acesso à informação sobre uma formação, a decisão de investir na sua frequência e a “admissão” efectiva num dado curso ou acção raramente se verificam as desejadas convergências. Como não são perceptíveis confluências, inter-relações intencionais entre as diversas ofertas, os sujeitos vagueiam não raro entre as várias possibilidades de formação, sobrelojam a procura de alguns cursos (candidatam-se a diversas oportunidades em simultâneo, procurando “jogar pelo seguro”) ou, pelo contrário, desistem numa “espera”... nem sempre recompensada. Por (e para) isso, os serviços de orientação deveriam estar acessíveis em permanência durante toda a vida e assentar num modelo “holístico” (englobando todos os domínios e todas as facetas da vida do indivíduo). Espera-se (e deseja-se) que a multiplicidade de serviços que de alguma forma se “orientam” para a orientação possam, sobretudo ao nível local, ser baseados em equipas que trabalhem em rede, que operem localmente mas com acesso ao conjunto do siste-

ma, num contínuo reforço dos seus contactos com centros de formação do mais diverso perfil, com empregadores e empresas. É pois indispensável a existência de uma visão e de uma acção descentralizada dos serviços de orientação, de (muito) mais fácil acesso a nível local e (re)agrupados em redes especializadas pluridisciplinares, geridas por múltiplas parcerias. Apenas desta forma os serviços de orientação serão capazes de desenvolver uma acção mais proactiva, a fim de chegarem a mais (e novos) públicos, num esforço de encorajamento dos indivíduos a fazerem a pilotagem do seu próprio processo de aprendizagem.

5) Acessibilidade dos meios de formação. Para a maioria das pessoas, ao longo de toda a vida, as experiências formais de formação acontecem sobretudo ao nível local, em torno da sua comunidade de inserção⁵. É também ao nível local que as instituições da sociedade civil estão melhor organizadas e mais fortemente implantadas, acumulando (quase sempre) vastas reservas de saberes, conhecimentos e experiências sobre as comunidades de que fazem parte; além disso, são igualmente as autoridades locais (e regionais) as principais responsáveis pela criação de infra-estruturas de acesso à formação. A mobilização dos recursos de proximidade (escolas e/ou outros centros de formação, estabelecimentos do ensino superior, por exemplo, Instituições Privadas de Solidariedade Social, IPSS, organismos comunitários de diversa natureza) é condição essencial para o desenvolvimento tecnológico, pois a existência de contextos diversificados de aprendizagem (no sistema de educação/formação ou fora dele), acessíveis ao nível local, contribui para que as pes-soas não se sintam constringidas a abandonar o seu contexto habitual de vida para aceder a oportunidades educativas (por mais que esta mobilidade, “sair para estudar”, constitua, quase sempre, uma experiência de aprendizagem muito positiva). Tal proximidade é sobretudo importante no caso dos adultos, pois o seu investimento em (novas) possibilidades de formação está intimamente dependente da forma como podem conciliar, harmoniosamente, as exigências dos diversos papéis sociais que desempenham ou aspiram a desempenhar [aprendente, pai ou mãe, cônjuge, filho ou filha, trabalhador(a)] e de que não podem, querem ou sequer devem abandonar. A consagração legal do direito à ALV (ou, numa fórmula mais tradicional, à formação contínua) não poderá dispensar-se de consentir uma melhor conciliação de algumas dessas exigências (sobretudo as associadas ao papel de trabalhador).

Conclusão?

Procurou-se neste texto caracterizar de um modo global certos elementos (de alguma forma explicativos) da relação entre a formação e o desenvolvimento tecnológico, acen-

tuando brevemente alguns aspectos desta problemática no contexto do nosso País.

A leitura mais ligeirada de alguns dos dados apresentados pode sugerir a existência de uma eventual subordinação da formação às necessidades exclusivas de desenvolvimento económico (resultante do próprio desenvolvimento tecnológico). De facto, a procura da educação e da formação para fins económicos não tem parado de crescer na maior parte dos países e as comparações internacionais têm realçado a importância do “capital humano” e, portanto, do investimento educativo para a produtividade. Além disso, o incremento da formação (contínua) tem estado essencialmente associado à aceleração do crescimento económico, no qual a formação permanente de mão-de-obra qualificada adquiriu a dimensão de um investimento estratégico. No entanto, o modelo do desenvolvimento baseado apenas no crescimento económico tem-se revelado profundamente desigual e com ritmos de progressão muito diferentes de acordo com os países e as regiões do Mundo. Numa época diferente, já Albert Einstein assinalava: “Não basta ensinar ao ser humano uma especialidade. Porque ele assim se tornará uma máquina utilizável, mas não uma personalidade.”

Este início de século XXI tem demonstrado que a actividade educativa e formativa, em todas as suas componentes, se tornou um dos principais motores do desenvolvimento. A sua contribuição tem sido decisiva para o progresso científico-tecnológico e para o avanço geral dos conhecimentos, pedras basulares do crescimento económico. O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) propôs, desde o seu primeiro Relatório sobre o Desenvolvimento Humano, em 1990, que o bem-estar humano fosse considerado a finalidade do desenvolvimento. As políticas de bem-estar social procuram considerar as pessoas beneficiárias do processo de desenvolvimento e não exclusivamente participantes nesse mesmo processo. Procura-se assim (re)centrar a educação e a formação já não apenas numa perspectiva dos seus efeitos sobre o crescimento económico, mas de acordo com uma visão mais alargada — a do desenvolvimento humano. Com efeito, um dos principais papéis reservados à formação consiste, antes de mais, em dotar a Humanidade da capacidade de dominar o seu próprio desenvolvimento (económico, tecnológico, etc.). Ela deve fazer com que cada um tome o seu destino nas mãos e contribua para o progresso da sociedade em que vive, baseando o desenvolvimento na participação responsável dos indivíduos e das comunidades.

Uma pequena nota final sobre a importância fulcral dos facilitadores/promotores destas (novas) aprendizagens. Do mesmo modo que se exige (e com toda legitimidade) a necessidade de recursos físicos, tecnológicos e pedagógicos adequados à dimensão dos desafios, saibamos também exigir um (novo) perfil aos formadores, facilitadores que

serão, indiscutivelmente, das novas formas de compreender, apreender e participar nos processo de desenvolvimento (também tecnológico). George Steiner (2005) alerta-nos para o mau ensino, para os maus mestres e para os “resultados” das suas acções, nomeadamente quando afirma: “O mau ensino, a rotina pedagógica, esse tipo de instrução que, conscientemente ou não, é cínico nos seus objetivos puramente utilitários, é ruínosa. Arranca a esperança pela raiz. [...] Para milhões de pessoas a matemática, a poesia, o pensamento lógico foram destruídos por um ensino inane, pela mediocridade, talvez subconscientemente vingativa, de pedagogos frustrados. [...] De facto, como bem sabemos, a maioria daqueles a quem entregamos os nossos filhos nas escolas secundárias, a quem pedimos orientação e exemplo na academia, pouco mais são que amigáveis covões. Trabalham para reduzir os alunos ao seu próprio nível de fatigada indiferença.”

Apesar disso, esperemos que nestes caminhos do futuro, onde a articulação entre a formação e o desenvolvimento tecnológico constitui um dos marcos de orientação dos percursos de carreira e de vida de todos nós, se continuem a consolidar as esperanças (e as certezas) de Federico Mayor (Paris, 1994⁶), para quem o desenvolvimento deve antes de tudo “fazer despertar todo o potencial daquele que é, ao mesmo tempo, o seu principal e último destinatário: o ser

humano, o que vive hoje na terra e que nela viverá no dia de amanhã”.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACCENTURE, *Jobs of the Future*, 2005.

Publicação disponível no site www.accenture.com/

GRUBB, W. Norton, *Les insuffisances de l'information professionnelle à l'Ère de l'information*. OCDE, 2002, 35 pp.

Publicação disponível no site <http://www.oecd.org/>

GRUBB, W. Norton, e LAZERSON, Marvin, *The Education Gospel: The Economic Power of Schooling*, Harvard University Press, 2004, 334 pp.

STEINER, George, *As Lições dos Mestres*, Lisboa, Gradiva, 2005, 160 pp.

TESSARING, Manfred, e WANNAN, Jennifer, *Vocational Education and Training — Key to the Future [Cedefop synthesis of the Maastricht Study]*, Luxemburgo, Office for Official Publications of the European Communities, 2004, 67 pp. Publicação disponível no site: www.trainingvillage.gr/etv

UNESCO, *Educação, Um Tesouro a Descobrir (Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI)*, Porto, Editora ASA, 1966, 256 pp.

Notas:

^[1] Em função da sua apreciação no continuum que decorre entre a educação formal e a formação profissional.

^[2] Que no caso português se refere simplesmente ao ensino secundário — 12.º ano.

^[3] Esta distinção entre “escolaridade [básica e] obrigatória” e “qualificação profissional inicial” é algo artificiosa — como se essa escolaridade não fosse um ingrediente indispensável desta qualificação e esta não constituísse uma efectiva escolaridade básica! Retêmo-la, apesar disso, para nos fazermos entender sobre leituras e práticas do sistema educação/formação cuja representação social se encontra profundamente arreigada.

^[4] Níveis UE/CEDEFOP.

^[5] Embora haja aqui lugar a distinguir, em numerosos casos, o local de residência e o local de trabalho.

^[6] In *Educação, Um Tesouro a Descobrir*, p. 75.





A AVALIAÇÃO DO IMPACTE DA FORMAÇÃO NO DESEMPENHO EMPRESARIAL DOS CONCEITOS TEÓRICOS À PRÁTICA

A DIFICULDADE EM IMPLEMENTAR SISTEMAS DE AVALIAÇÃO QUANTITATIVA DE RESULTADOS DA FORMAÇÃO, ALÉM DE OUTROS FACTORES, PRENDE-SE FREQUENTEMENTE COM A INEXISTÊNCIA DE METODOLOGIAS QUE SE APRESENTEM CREDÍVEIS AOS GESTORES DAS EMPRESAS por: MARIA MANUELA NAVE FIGUEIREDO — Mestre em Ciências Empresariais, Investigadora



Extremedia Design Studios

1. A Formação como Investimento Incorpóreo

A formação como um investimento incorpóreo, a avaliação e a reengenharia da formação são conceitos relativamente recentes, principalmente a partir da década de noventa, período em que mais extensamente se compreendeu que a formação, sendo um investimento empresarial, devia gerar um retorno mensurável (Industry Report, 1995).

No entanto, ainda hoje existem muitas empresas que não assumem os custos em formação como um investimento, devido a comportamentos mais conservadores que tendem (como tem sido feito) a isolar esse custo de outras decisões estratégicas de índole económico-financeira, em vez de privilegiarem uma perspectiva sistémica e integrada de investimento nas diversas vertentes. Um dos valores competitivos de que o tecido empresarial pode dispor é a apropriação de uma forma específica de saber combinar todos os tipos de recursos de que dispõe, assumindo consequentemente que “investir em formação não é somente adquirir as competências, mas antes saber articular de forma óptima o desenvolvimento dessas competências e os outros elementos do sistema sócio-técnico” (Phillips, 1991, p. 40).

Assim, a actualidade do conceito de formação como investimento e o desenvolvimento abundante de estudos e experiências nesta área devem constituir razões objectivas de preocupação dos dirigentes das empresas e dos responsáveis pela formação em procurar integrar a formação numa lógica de investimento, uma vez que os efeitos económicos da variável “recursos humanos” estão significativamente associados ao funcionamento dos sistemas produtivos. Por sua vez, Barzucchetti e Claude (1995) consideram que se torna urgente dissipar as dúvidas que persistem quanto ao valor real da formação e também quanto à necessidade de se tentar uma avaliação da sua contribuição no desempenho das empresas.

Neste sentido, os sistemas de contabilidade tradicionais são um dos principais inimigos do capital intelectual e do reconhecimento do valor do capital humano como um activo porque continuam a registar o custo das actividades de formação e educação unicamente como despesas (Bassi, Cheney e Buren, 1997). Ou seja, do ponto de vista contabilístico, as despesas que as empresas incorrem com a formação dificilmente são aceites como um investimento dado que, não tendo as características de um bem tangível, os seus efeitos são mais difíceis de medir e porque as regras actuais da contabilidade não o permitem (CEDEFOP, 1998).

2. A Avaliação da Formação

2.1 — O Isolamento dos Efeitos da Formação

A dificuldade em implementar sistemas de avaliação quantitativa de resultados da formação, além de outros factores, prende-se frequentemente com a inexistência de metodologias que se apresentem credíveis aos gestores das empresas, principalmente no que se refere às acções de formação não directamente ligadas ao sistema produtivo. Coloca-se sempre a questão da pertinência do isolamento dos efeitos da formação no desempenho das empresas e dos indivíduos, uma vez que, na verdade, a variável formação tende a actuar numa rede complexa de outras variáveis e o seu impacte tende a ser medido neste contexto. Kirkpatrick (1996), além de considerar que por vezes é muito difícil isolar os efeitos da formação de outras variáveis que se repercutem, também, no desempenho, admite que o progresso nesta área tem sido muito lento, encorajando os investigadores a desenvolverem mais esforços no sentido de elaborarem técnicas fiáveis e adequadas a diferentes contextos.

Por outro lado, autores, como Kelly, argumentam que a contribuição da formação para o desempenho dos indi-

víduos e das empresas é sempre parcial e, frequentemente, marginal. “A selecção e contratação de pessoal, o planeamento estratégico, a concepção das funções, os sistemas de incentivos, as ferramentas, os equipamentos e os *inputs* das chefias, para referir apenas alguns, são factores que também contribuem para o desempenho, e são frequentemente mais importantes do que a própria formação” (1995, p. 401). A questão-chave para avaliar a qualidade de um factor que contribui para o desempenho é saber como ele se integra no sistema, e, por isso, na opinião da autora, é tão frustrante a metodologia da análise causal.

Também o grau de dificuldade em se estabelecer uma política compreensiva de avaliação da formação nas organizações depende, em muito, da cultura existente. Nesta perspectiva, Bramley (1997) considera que os processos de avaliação são uma das formas privilegiadas de fortalecer a ligação entre a função formação e a gestão de topo das empresas e o método mais apropriado para creditar a formação como vector importante na eficácia das organizações. Esta é também a ideia que está subjacente ao projecto de investigação sobre “Desenvolvimento de Modelos de Avaliação Quantitativa da Formação Contínua Empresarial”, em realização no INETI.



Analisando os argumentos gerais acerca desta temática, Moy salienta que os estudos acerca do medição do retorno do investimento em formação são mais apregoados do que praticados. Alguns dos estudos realizados ainda continuam a levantar muitas dúvidas. As empresas ficam assim “[...] relutantes, incapazes, ou desinteressadas em avaliar esses retornos” (2001, p. 36). Em consequência, faltam o rigor e o carácter prático exigidos a projectos de avaliação de real interesse para as empresas (Kehrhahn, Pedersen e Kite, 1999).

De qualquer forma, o quadro de referência dos trabalhos sobre avaliação da formação acentua que, quaisquer que sejam os propósitos, por detrás de um processo de avaliação deve estar sempre um modelo bem estruturado que permita a obtenção de resultados fiáveis. Alguns modelos podem apresentar um grau de dificuldade elevado mas, segundo Phillips (1997), a avaliação também pode ser um processo simples e pouco dispendioso, dado que já existem ideias de carácter muito prático que os departamentos de formação ou de gestão de recursos humanos poderão adaptar ao seu caso específico. A questão de se saber qual é o melhor modelo não pode ser respondida genericamente e desenquadrada do campo de aplicação, uma vez que o elemento a ter em conta é a adequação de cada modelo a cada organização. A este respeito, o desafio das empresas, nos anos futuros, é desenvolver e aplicar indicadores que melhorem os resultados da avaliação quantitativa do impacto da formação e dos recursos humanos no desempenho.

2.2 — As Barreiras Organizacionais

Embora o carácter quantitativo represente um dos factores de desenvolvimento mais significativos no campo da avaliação do desempenho dos recursos humanos, verifica-se que muitos profissionais estão ainda resistentes à mudança, argumentando que a avaliação e a medição envolvem custos muito elevados e graus de dificuldade apreciáveis.

Para Fitz-enz (1995) existem quatro forças de bloqueio que desencorajam a implementação dos sistemas de avaliação: o hábito, o medo, o desacordo e a ignorância. Mas, de acordo com o autor, é sempre uma contradição tentar gerir algo que não se mede e este raciocínio também é aplicável à formação.

Apesar de admitirem que existe uma consciencialização crescente da necessidade de se investir na força de trabalho, Plant e Ryan (1992) acreditam que as empresas não criam as competências suficientes para medir o retorno do investimento porque as políticas de formação são formuladas num ambiente onde há um descrédito generalizado sobre o verdadeiro efeito da formação na organização. Para estes autores, se o tempo e os recursos financeiros limitam muitas vezes a possibilidade de se avaliarem os benefícios da forma-





ção para além do nível mais simples (reacção dos formandos), o conflito existente entre a percepção do formador — cuja primeira inclinação é para avaliar níveis mais qualitativos — e a percepção dos empresários — que esperam medidas quantitativas da melhoria do desempenho — não deixa de ser um obstáculo importante.

Também Vial (1995) se interroga porque é que, apesar de uma bibliografia abundante sobre este assunto, se verifica que poucas vezes a avaliação da formação é posta em prática, reconhecendo que tal se deve essencialmente à falta de interesse que os intervenientes no processo formativo demonstram em implementar avaliações eficazes.

3. Resumo Conclusivo

A análise atenta da literatura dedicada ao campo da formação e da sua avaliação sugere um paradoxo interessante: muito embora possa existir a capacidade de isolar e de registar regularmente a eficácia dos programas de formação a nível organizacional, a dificuldade potencial de se isolarem os efeitos da formação de uma multiplicidade de outras variáveis e de se assumirem projectos de avaliação coerentes, induz uma prática avaliativa de menor esforço que, correntemente, não vai além do primeiro nível (reacção dos formandos). Contudo, há que ter em conta que nem todos os programas de formação são adequados a uma avaliação deste género, e mesmo quando representem boas oportunidades de avaliação existem realidades sociais, económicas, tecnológicas e culturais muito distintas que condicionam os resultados. Isto implica que os métodos e os modelos de avaliação devem ser desenvolvidos de forma a satisfazerem as necessidades específicas de cada organização.

Reconhece-se que o esforço em formação tem um elevado grau de probabilidade de ser condicionado pela diferente aproximação com que as empresas enfrentam o problema da gestão das competências dos seus recursos humanos, de uma forma integrada ou casuística, com todas as implicações distintas ao nível do desempenho individual e organizacional.

Em resumo, a avaliação quantitativa dos efeitos da formação técnica no desempenho das empresas representa já uma realidade, difícil, de concretização complexa, exigindo obrigatoriamente estratégias adaptadas a cada contexto organizacional se se quiserem obter resultados credíveis para a gestão de topo das empresas. Não existem, pois, fórmulas “milagrosas” de aplicação generalista. Estas são algumas das razões pelas quais o efeito da formação no desempenho das empresas estará ainda por mais tempo como tema actual de estudos.



Referências Bibliográficas

BARZUCCHETTI, S. E CLAUDE, J., *Evaluation de la formation et performance de l'entreprise*, Paris, Éditions Liasons, 1995.

BASSI, L. CHENEY, S. E VAN BUREN, M., *Training Industry Trends in Feature, Web Team*, 1-17, Novembro, 1997.

BRAMLEY, P., *Evaluation Training Effectiveness, Benchmarking your training activity against best practice*, Londres, The McGraw-Hill Training Series, 1997.

CEDEFOP, *Approaches and Obstacles to the Evaluation of Investment in Continuing Vocational Training: Discussion and Case Studies from Six Member States of the European Union*, Thessaloniki, European Centre for the Development of Vocational Training, 1998.

FITZ-ENZ, J., *How to Measure Human Resources Management*, Nova Iorque, McGraw-Hill, 2.ª edição, 1995.

INDUSTRY REPORT, *Training*, 33(10), 1995, pp. 36-79.

KEHRHAHN, M., PEDERSEN, J. E KITE, A. "Learning to Evaluate Training Effectiveness: Measuring the Performance of Human Resource Development Specialists" in Jack J. Phillips e Toni Krucky Hodges (Eds.), *Measuring Learning and Performance*, American Society for Training & Development, 1997, pp. 163-182.

KELLY, L., *The ASTD Technical and Skills Training Handbook*, American Society for Training & Development, 1995.

KIRKPATRICK, D., *Revisiting Kirkpatrick's Four level model in Training & Development*, 48(1), 1996, pp. 54-59.

MOY, J., "Showing that Enterprise Training Pays: lessons from literature", in Andrew Smith (Eds.), *Return on Investment in Training — Research Readings*, Kensington Park, Austrália, NCVET — National Centre for Vocational Educational Research, 2001, pp. 35-60.

PHILLIPS, J., *Handbook of Training. Evaluating and Measurement Method*, Londres, Logan Page, 1991.

PHILLIPS, J., *Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs*, Huston, Texas, Gulf Publishing Company, 1997.

PLANT, R. E RYAN, R., "Training Evaluation: a procedure for validating an organization's investment in training", in *Journal of European Training*, 16(10), 1992, pp. 22-38.

VIAL, P., *Les Enjeux de l'Évaluation de la Formation — Mémoire de Dess de gestion du personnel, management avancé des ressources humaines e des relations de l'emploi à l'IAE de Paris*, 1995.

DESBUROCRATIZAÇÃO E DESMATERIALIZIZAÇÃO DO TRABALHO

por: GLÓRIA REBELO — Professora Associada na ULHT e Investigadora do Dinâmica/ISCTE



No dealbar deste século XXI, e em ambiente de aumento crescente da competitividade, as organizações vêem-se obrigadas a explorar todas as potencialidades em matéria de produtividade e de eficácia. É assim que a dinâmica do progresso tecnológico tem vindo a impor uma mudança organizacional na sociedade. Ora, a actual sociedade — que se caracteriza essencialmente pelo acesso selectivo à informação, à comunicação visual e à comunicação interpessoal — exige novas regulações.

Tanto assim é que os responsáveis políticos têm, neste momento, consciência de que o futuro de cada país estará condicionado pela “acção” das Tecnologias de Informação e de Comunicação (TIC), ou seja, pela forma como estas forem assimiladas, pela sua rapidez de absorção por parte das pessoas, pelo aproveitamento das oportunidades oferecidas e pelo planeamento estratégico da sua utilização. A verdade é que hoje as TIC entram na vida quotidiana de todos: nos locais de trabalho, nos domicílios, nas escolas e na generalidade das instituições (públicas ou privadas).

A profundidade do seu impacto sobre a vida económica e social torna-se, portanto, evidente: em particular, as TIC reconfiguram as relações laborais, testemunhando um novo elo de ligação — importante pela sua dimensão e significado — entre o processo de mudança tecnológica, a organização da vida empresarial e a sociedade (Rebelo, 2003b). Surge, assim, uma nova forma de organização social onde as TIC assumem um papel central e motor na actividade humana (Rebelo, 2004).

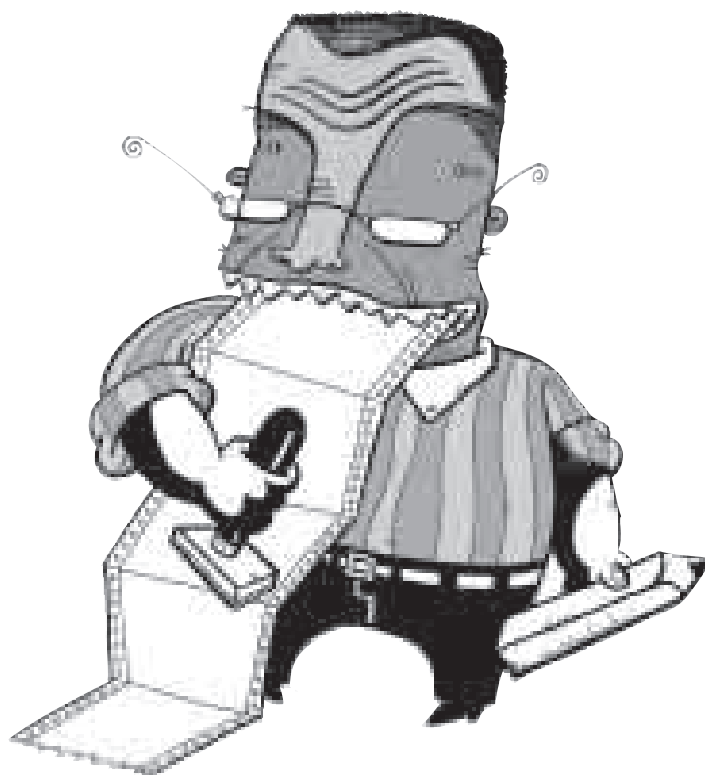
Além do mais, as organizações estão hoje amplamente conscientes da importância da introdução das TIC para fazer face à pressão da concorrência económica (Rebelo, 2004). E — do sector privado ao sector público — procuram também soluções de comunicação integrada, capazes de permitir a agilização de processos e de tarefas (Rebelo, 2003a). Acresce que, paralelamente à difusão das TIC, uma outra mutação essencial tem sido a substituição nas organizações das estruturas centralizadas pelas estruturas de redes (Web). Ou seja, temos vindo a assistir a uma reorganização

empresarial permanente provocada pela “nova estrutura social ligada às redes” (Castells, 2002).

Como é sabido, a Sociedade da Informação corresponde, na sua essência, a uma sociedade pós-industrial na qual ganham protagonismo novos actores e dinâmicas, como a economia de serviços, os especialistas altamente qualificados, o saber teórico como motor central gerador de inovação ou a “tecnologia do intelecto”, capaz de dar resposta a problemas complexos relacionados, nomeadamente, com os sistemas da informação.

Também o mundo do trabalho se tem caracterizado por uma mutação progressiva do analógico para o digital e do paradigma da máquina para o paradigma da rede.

Enquanto na sociedade industrial o trabalho se caracterizava pela rotina e a mecanização, na Sociedade da Informação o trabalho é desempenhado em interação. Além disso, em vez de processos mecânicos, o trabalho em rede caracteriza-se por processos complexos e baseados em fluxos mutantes. De facto, encontramos-nos num contexto de Sociedade de Informação e de mudança tecnológica que influenciam os diversos sectores de actividade, no sentido de garantir mais produção, com melhor qualidade e em tempo útil, mas também maior mobilidade e “diferentes abordagens da organização do trabalho” (Boyer, 2000).



Vivemos, pois, um novo estágio de desenvolvimento social e económico em que a aquisição, o armazenamento, o processamento e a difusão de informação permitem, simultaneamente, criar conhecimento e satisfazer necessidades sociais. A Sociedade da Informação corresponde, assim, a uma sociedade cujo funcionamento recorre crescentemente a redes digitais de informação. E esta alteração do domínio da actividade económica é resultante do desenvolvimento das TIC e do seu impacto em diversas áreas sociais como, entre outras, o trabalho, a educação, a ciência, a saúde, os transportes ou o ambiente (Ministério da Ciência e da Tecnologia, 1997).

É assim que, tendencialmente, o trabalho na Sociedade da Informação deixará, progressivamente, de implicar o recurso ao material (“ao papel e às canetas”), passando a assentar, *maxime*, em processos automatizados e computacionais (veja-se o caso da já possível autenticação de documentos através das assinaturas electrónicas). O ambiente de trabalho será, e cada vez mais, electrónico e desmaterializado.

Além disso, acredita-se que esta desmaterialização do trabalho tem repercussões positivas ao nível da sua desburocratização. Numa organização pode ser solicitada a um trabalhador — em qualquer momento e em qualquer local — a resolução dinâmica de algumas rotinas quotidianas como, por exemplo, a marcação de férias ou a justificação de atrasos e/ou faltas. E, num novo ambiente digital de trabalho, é preciso que se reconheça a necessidade de maior autonomia na execução electrónica de tarefas desta natureza.



É assim que o recurso generalizado às TIC nos locais de trabalho — a par da revolução digital, da emergência da Internet e do comércio electrónico e da confluência dos sectores das telecomunicações, dos computadores e do audiovisual — tem vindo a impor, entre outras, a emergência da desburocratização no trabalho, desencadeando alterações significativas nas organizações (Rebelo, 2004).

Foi o que aconteceu, por exemplo, em quatro países nórdicos — Noruega, Dinamarca, Suécia e Finlândia — onde a reforma da Administração Pública conseguiu transformar uma estrutura de trabalho orgânica esclerosada numa estrutura de trabalho moderna e eficiente. A verdade é que nestes países a reforma do sector público foi conduzida com grande sentido de pragmatismo e, também, de adaptabilidade. Depois de uma fase de redução progressiva do número de efectivos e de um processo de descentralização de competências, seguiu-se a flexibilização dos recursos humanos. Sujeitos a acções de formação contínua, os funcionários públicos escandinavos rapidamente se adaptaram a um conjunto de regras de desburocratização no trabalho que fazem da qualidade e da satisfação do utente a sua prioridade (por exemplo, todo o tipo de “informação considerada útil” está disponível na Internet). Saliente-se que, neste contexto, as

medidas de modernização do ambiente de trabalho adoptadas aliviaram o peso da burocracia e criaram condições de aumento da eficiência na oferta de serviços ao cidadão, contribuindo para o crescimento da produtividade e da competitividade das empresas e para a melhoria geral da qualidade de vida dos cidadãos.

Ora, um dos principais desafios para Portugal consiste em acompanhar os parceiros da União Europeia, assim como as restantes economias mais desenvolvidas do Mundo, na transferência dos benefícios da Sociedade da Informação para os cidadãos. É assim imprescindível contrariar um conjunto de factores apontados como condicionantes à expansão do trabalho digital, sensibilizando a generalidade das organizações, do sector público e do sector privado, para as vantagens do trabalho digital e em rede.

Contudo, para uma eficiente implementação, esta sensibilização deverá igualmente passar pelo encorajamento de formação adequada e do sentido de adaptabilidade, pois só assim será possível às organizações modernizarem estruturas e adoptarem, simultaneamente, “soluções abertas” com custos reduzidos. E este é, afinal, um dos principais objectivos da “desmaterialização” do trabalho e da sua “desburocratização” progressiva.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ministério da Ciência e da Tecnologia**, *Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal*, Ministério da Ciência e da Tecnologia, Lisboa, 1997.
- BOYER, R.**, “Reformas institucionais para o crescimento, emprego e coesão social”, in **Boyer, R. et al.**, *Para Uma Europa da Inovação e do Conhecimento*, Oeiras, Celta, 2000, pp. 127-180.
- CASTELLS, M.**, *La Galaxie Internet*, Paris, Fayard, 2002.
- REBELO, G.**, “Formação e competitividade empresarial na Sociedade da Informação”, *RHMagazine*, n.º 28, 2003a, pp. 16-20.
- REBELO, G.**, *Emprego e Contratação Laboral em Portugal — Uma Análise Sócio-Económica e Jurídica*, Lisboa, RHEditora, 2003b.
- REBELO, G.**, *Teletrabalho e Privacidade — Contributos e Desafios para o Direito do Trabalho*, Lisboa, RHEditora, 2004.



"Há duas maneiras de viver a vida:
Uma como se nada fosse milagre.
A outra como se tudo fosse milagre"
Albert Einstein

"Tens um glorioso passado futurível,
mas não fiques com a colher
suspensa, que a sopa artefete"
Alexandre O' Neill

"O Homem pode ser destruído,
mas não pode ser derrotado"
Ernest Hemingway

"O que me preocupa não é o grito dos maus,
É o silêncio dos bons.
Martin Luther King



SIMPLEX 2006:

UMA VIAGEM AO NOVO MUNDO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

por: NUNO ESTEVENS — Colaborador Especializado nas Acções de Gestão e Formação

EM MARÇO ÚLTIMO, O PRIMEIRO-MINISTRO JOSÉ SÓCRATES PROMETIA AO PAÍS UM VERDADEIRO “TERRAMOTO” NA MANEIRA DE FUNCIONAR DO ESTADO. EM JOGO ESTAVA O MAIS AMBICIOSO PROGRAMA DE MUDANÇA E INOVAÇÃO NA HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DO NOSSO PAÍS. NO PAPEL, 333 MEDIDAS CONCRETAS DE SIMPLIFICAÇÃO ADMINISTRATIVA E LEGISLATIVA QUE PRETENDEM RESTITUIR A CONFIANÇA AOS CIDADÃOS E EMPRESAS. A *DIRIGIR* TRAÇA-LHE O ROSTO DA MUDANÇA ANUNCIADA E A REALIDADE DOS RESULTADOS JÁ OBTIDOS

Ao dar início ao programa Simplex, o actual executivo propôs-se executar um vasto conjunto de medidas de simplificação administrativa e legislativa da pesada máquina pública portuguesa.

O Simplex é originalmente apresentado como um compromisso com a sociedade civil, dirigido expressamente a quatro valores:

- prontidão e eficácia na resposta às necessidades de cidadãos e empresas;
- desburocratização das formalidades inerentes à actividade empresarial;
- racionalização e eficiência da própria Administração Pública;
- confiança dos cidadãos;

As 333 medidas que dão a forma inicial ao Simplex 2006 dirigem-se ao coração da Administração Pública, colocando o programa como o combate definitivo à mais famigerada e reconhecível das características da nossa Administração Pública: a burocracia.

A meta colocada foi de tal maneira elevada que a iniciativa foi lançada sob a direcção política directa do Primeiro-Ministro.

A coordenação e desenvolvimento do programa é da responsabilidade da Unidade de Coordenação da Modernização Administrativa (UMCA), encarregue também de fazer trimestralmente o balanço das medidas concluídas.

O programa Simplex visa ainda funcionar como um instrumento de controlo de qualidade dos processos de mudança na Administração Pública, tanto ao nível legislativo como dos procedimentos.

Uma das intenções primeiras deste projecto é trazer novos hábitos de avaliação à máquina administrativa do Estado. Neste sentido, o Simplex 2006 introduz uma nova metodologia, que distingue dois planos de avaliação de práticas administrativas: as simplificações preventivas e as correctivas.

No primeiro plano, preventivo, pretende-se projectar o custo e o impacto de uma medida futura num determinado serviço, através do recurso a testes de avaliação do impacto normativo. No plano correctivo, as simplificações materializam-se na alteração de processos já existentes, com base numa avaliação negativa da sua pertinência.

Incutir uma cultura de simplificação

Anunciado como o primeiro passo para a desburocratização do Estado, o Simplex surge com uma razão fundamental: desmontar a imagem negativa do Estado e recuperar a confiança dos utentes.

Se o objectivo deste conjunto de iniciativas é a racionalização da actividade da Administração Pública, a abrangência conferida ao Simplex é geradora de impactos diferenciados na vida dos cidadãos e das empresas. Um relacionamento com o acesso a uma profissão, com a criação de uma empresa, com o exercício de uma actividade económica, com a condição de trabalhador português ou estrangeiro. Outras facilitam o exercício dos direitos: o direito à protecção social na vida activa e, depois dela, o direito à educação, o direito aos cuidados de saúde, o direito de participação política.

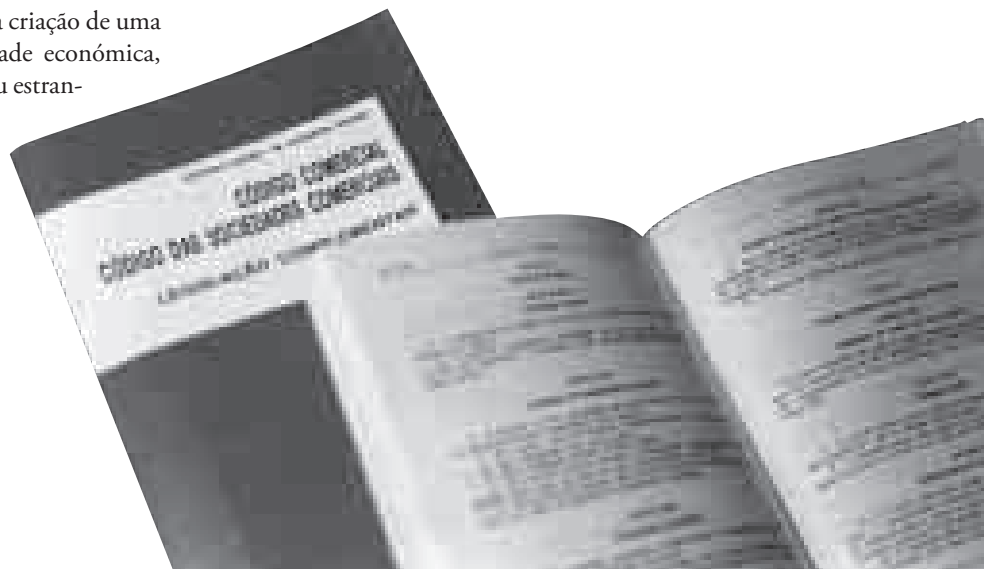
O papel central da tecnologia

Num Governo com uma dinâmica fortemente virada para o uso e disseminação das novas tecnologias — confirmada na aposta estratégica do Plano Tecnológico — a concepção do Simplex encontra-se fortemente sustentada no factor tecnologia: o uso das ferramentas digitais, Internet e tecnologias móveis que, à imagem do que acontece um pouco por todo o Mundo, estão a desempenhar uma alavanca na aproximação entre o Estado e os cidadãos.

A confirmar o potencial desta aposta tecnológica, um estudo apresentado no passado mês de Maio pela Associação Nacional das Tecnologias de Informação e Electrónica (ANETIE) prevê um impacto no sector tecnológico português na ordem dos 100 milhões de euros. Entre as medidas apresentadas, este estudo identifica 157 como acções de impacto directo no sector, ou seja, com a adopção imediata de tecnologias de informação e electrónica. O estudo aponta também 64 acções com potencial de impacto indirecto no sector das TI, já que obrigam à existência de sistemas de informação para a respectiva implementação.

Participação activa dos utentes

Um dos principais objectivos deste programa governamental é combater os aspectos negativos de imagem a que a Administração Pública tem sido sujeita, sendo a crítica mais recorrente o seu afastamento progressivo da máquina pública e daqueles que são os seus titulares últimos: os seus utentes. Embora já se notasse, em algumas áreas, alterações a esse comportamento dado como estereotipado da Administração Pública, a dinâmica de mudança que o conjunto de medidas Simplex irá gerar é considerada agora o *timing* apropriado para dar a estocada final na velha Administração que cingia os serviços prestados apenas na lógica de oferta e não de procura.



“Dar voz aos utentes dos serviços” é um dos lemas, para cumprir, na acção do Estado. Através do uso das plataformas tecnológicas, o programa compromete-se a melhorar a auscultação que os diferentes departamentos fazem aos destinatários da sua acção.

Seis vertentes de simplificação

O que melhor caracteriza a simplificação funcional da Administração Pública em jogo é a multiplicidade e diversidade das medidas. Na concepção do Simplex, a avaliação das áreas críticas administrativas conduziu à necessidade de níveis diferentes de intervenção. As 333 medidas inicialmente avançadas podem, segundo a UCMA, ser agrupadas em seis vertentes consoante o objectivo da sua aplicação:

1. Eliminação de certidões. Este tipo de medidas vai depender directamente de um esforço de cruzamento de informação dentro da própria Administração, exigindo um reforço dos canais de comunicação entre diversos serviços.

Ex.: “Eliminar, na interacção dos cidadãos com os serviços públicos, a necessidade de apresentação de certidões de registo criminal em 95 situações, onde hoje é exigida (Medidas 014 a 108).”

2. Eliminação do papel/desmateralização. Este tem sido um dos dramas clássicos na relação entre o funcionalismo público e os utentes: o excesso de papel. O programa aposta fortemente no aproveitamento das tecnologias de informação e comunicação para simplificar o acesso aos serviços e, não menos importante, reduzir os custos de gestão.

Ex.: “Disponibilizar, no *site* Internet da Direcção-Geral de Viação (DGV), formulário electrónico para requerer a emissão de cartão de estacionamento para pessoas com deficiência (Medida 170).”

3. Simplificação/desburocratização. Enquadram todas as medidas que visem reduzir a complexidade do processo, o volume de documentos necessários e a rigidez das práticas administrativas existentes.

Ex.: “Simplificar o processo de fusão e cisão de sociedades. A medida comporta a eliminação de 3 actos de registo nas conservatórias, 4 publicações na III série do *Diário da República* em papel, 1 escritura pública, 2 publicações em jornal local e a sua substituição por 2 actos de registo, eventualmente em *site* Web, e 2 publicações em *site* Web por via electrónica (Medida 005).”

4. Desregulamentação. Pretende-se eliminar os controlos e constrangimentos jurídicos desnecessários nos serviços do Estado. Subjacente a este tipo de medidas está um princípio de maior responsabilização e confiança para com os cidadãos.

Ex.: “Eliminar a intervenção do Ministro da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior no processo de aprovação de alterações orçamentais das instituições públicas de ensino superior e de ciência e tecnologia (Medida 258).”

5. Facilitação do acesso aos serviços públicos. Outro dos grandes “cavalos de batalha” na eficiência do Estado: com o programa Simplex, sempre que um determinado serviço prestado ou procedimento administrativo seja comum a diferentes organismos estes passam a articular-se numa lógica de integração e partilha de informação.

Ex.: “Criar um Portal da Habitação que garanta o acesso dos cidadãos à informação relevante em matéria de parque habitacional público e privado (Medida 241).”

6. Harmonização e consolidação de regimes jurídicos. Todas as medidas que contribuam para aumentar o acesso e a compreensibilidade das leis e regulamentos. Pretende-se desta forma atacar os custos gerados pela deficiente comunicação e interacção com os cidadãos e empresas, assim como no interior da própria Administração.

Ex.: “Consolidar e codificar toda a legislação relativa à regularização de dívidas à Segurança Social num Código Contributivo (Medida 208).”

AS 30 MEDIDAS EMBLEMÁTICAS

Do conjunto formado pelas 333 medidas anunciadas, a Unidade de Coordenação para a Modernização Administrativa (UMCA) seleccionou um leque mais restrito de 30 propostas em áreas nucleares aos objectivos do programa Simplex.

Escolheram-se para este grupo medidas de impacto particularmente relevante na aproximação entre Administração e os cidadãos e empresas. Este grupo servirá também como um barómetro, mais preciso, ao desenvolvimento do projecto.

Resumimos aqui estas medidas:

M329 — Diário da República electrónico e acesso gratuito aos cidadãos

Garantir valor legal pleno à edição electrónica do *Diário da República*, simplificar as regras de publicação, facilitar a consulta e assegurar o acesso gratuito aos cidadãos.

M111 — Associação na hora

Possibilitar a constituição de associações “na hora”, mediante atendimento presencial único nas conservatórias, de forma mais rápida, mais fácil e mais barata.

M266 — Era uma vez uma matrícula no ensino básico e secundário

Eliminar a obrigatoriedade de renovação anual de matrícula escolar dos alunos dos ensinos básico e secundário que permaneçam no mesmo estabelecimento de ensino. Na maioria das escolas, a partir do início do próximo ano lectivo.

M251 — Candidaturas ao ensino superior público e matrículas electrónicas

Introduzir, no próximo ano lectivo, processos electrónicos de candidatura ao ensino superior público e generalizar processos de inscrição electrónica nos estabelecimentos de ensino superior.

M330 — Consulta a tempo e horas

Marcar consultas nos hospitais, por via electrónica, a partir dos centros de saúde. Simplifica-se o procedimento, junta-se a informação clínica ao pedido de consulta, gerem-se os pedidos com base em critérios clínicos e informa-se o cidadão sobre o tempo de espera.

M230 — Ponto único de contacto de oferta e procura e emprego

Criar, no Portal do Cidadão, um ponto único de contacto de oferta e procura de emprego público e privado e de iniciativas de formação profissional, disponibilizando meios rápidos e simples de consulta, de candidatura e de recrutamento.

M331 — Licenciamento municipal de obras

Criar um regime simplificado de licenciamento municipal de obras que, em determinadas circunstâncias, dispense o licenciamento e a apreciação do projecto de arquitectura e elimine a comunicação prévia de obras no interior das edificações.

M332 — Queixa electrónica na Inspeção-Geral da Administração do Território

Possibilitar aos cidadãos a apresentação de queixas relativamente a procedimentos alegadamente violadores da lei praticados por órgãos das autarquias locais, por via electrónica através da página da

Internet da IGAT e sob um modelo tipo que permite a recolha dos elementos essenciais das situações denunciadas.

M113 — Declaração fiscal electrónica de rendimentos pré-preenchida

Iniciar um projecto-piloto de disponibilização antecipada de declaração fiscal electrónica de rendimentos pré-preenchida. Desenvolver um “sistema de ajuda/alerta”, avisando sobre factos ou valores divergentes com a informação constante nos serviços.

M147 — Reclamações fiscais mais simples

Simplificar os processos e os procedimentos de reclamação fiscal, possibilitando a entrega das petições pela Internet, a consulta do processo *on-line*, a feitura e a recepção de comunicações e notificações electrónicas.

M213 — Facilitar os pedidos de prestações sociais e pensões de reforma

Possibilitar que os pedidos de prestações sociais e pensões de reforma passem a ser feitos via Internet, no âmbito do Sistema de Informação da Segurança Social.

M328 — Portugal na rede: consulado virtual

Disponibilizar, via Internet, informações e serviços que permitam ao cidadão português residente no estrangeiro requerer diligências e interagir com os serviços da Administração Pública sem ter de se deslocar a Portugal ou a um posto consular.

M173 — Menos burocracia, mais legalidade no regime de admissão de imigrantes

Substituir os actuais 9 títulos que permitem residir e trabalhar em território nacional por um único.

M174 — Centro de atendimento do serviço de estrangeiros e fronteiras

Implementar um centro de atendimento multicanal e em várias línguas com capacidade de informação e agendamento de actos da competência do SEF.

M267 — Equivalências de habilitações dos sistemas educativos estrangeiros

Supressão da intervenção dos serviços centrais do Ministério da Educação na decisão de equivalência,

atribuindo aos estabelecimentos de ensino a competência decisória plena das equivalências de habilitações dos sistemas educativos estrangeiros a cidadãos portugueses e estrangeiros, com base na definição oficial das tabelas.

M117 — Eliminação de certidões de inexistência de dívidas

Eliminar a obrigatoriedade de os contribuintes terem de requerer à Segurança Social ou aos serviços de Finanças, para efeito do seu relacionamento com outros serviços públicos, declarações de situação contributiva regularizada.

M172 — Simplificação do regime de segurança contra incêndios em edifícios

Consolidar, num só diploma, todos os actuais regulamentos específicos em matéria de segurança contra incêndios em edifícios e outro tipo de instalações.

M219 — Declaração electrónica de início, alteração e cessação de actividade

Permitir a entrega electrónica nas Finanças das obrigações declarativas relativas ao início, alteração e cessação de actividades profissionais e dispensar a sua apresentação nos serviços de Segurança Social, substituindo-as por sistemas internos de partilha de informação.

M178 — Simplificação do licenciamento industrial

Substituir o regime de licenciamento prévio obrigatório dos estabelecimentos industriais de menor perigosidade, incluídos no Regime 4, por um regime de declaração prévia ao exercício da actividade industrial. Articular com o regime jurídico da urbanização e da edificação.

M179 — Simplificação do licenciamento comercial

Substituir o licenciamento prévio obrigatório de estabelecimentos de comércio alimentar e certos estabelecimentos de comércio não-alimentar e de prestação de serviços num regime de declaração prévia ao exercício da actividade comercial em causa. Articular com o regime jurídico da urbanização e da edificação, incluindo a possibilidade de serem alargadas as situações de excepção a alguns tipos de obras.

M131 — Desmaterialização do processo de exportação

Simplificar o processo de exportação com eliminação dos procedimentos manuais, substituindo a declaração em papel por uma declaração electrónica e eliminando as entregas sistemáticas de documentos anexos.

M302 — Pac on-line

Criar, via Internet, mecanismos de acesso dos agricultores aos processos de candidatura ao regime de ajudas previstas na Política Agrícola Comum (PAC), com simplificação de procedimentos e acompanhamento *on-line*.

M231 — Conciliar o equilíbrio ecológico e desenvolvimento das populações nas áreas de REN

Facilitar acções e actividades essenciais ao desenvolvimento das populações residentes em áreas de Reserva Ecológica Nacional, designadamente a construção de instalações de apoio às explorações agrícolas e de turismo rural, com salvaguarda dos valores ecológicos protegidos.

M308 — Janela única portuária

Centralizar numa plataforma tecnológica a informação, a documentação e os processos relativos às várias entidades que trabalham nos portos, permitindo, aos agentes económicos, a apresentação da informação por uma única via (independentemente do porto de destino) e, às autoridades portuárias, facilitando a instrução e a tomada de decisões administrativas por via electrónica. A “Janela Única Portuária” será um “Balcão Único Virtual” que permitirá desmaterializar os procedimentos administrativos e criar condições para a interoperabilidade dos sistemas de informação das várias autoridades a operar nos portos (portuária, marítima, aduaneira, de fronteira, de sanidade e veterinária).

M003 — Eliminação da obrigatoriedade de celebração de escritura pública a empresas

Tornar facultativas as escrituras notariais relativas a actos da vida das empresas, deixando de ser necessário o acto notarial para, designadamente, constituir, alterar, transformar, cindir ou extinguir sociedades comerciais, bastando o seu registo na conservatória.

M004 — Eliminação da obrigatoriedade de livros de escrituração mercantil

Simplificar a actividade dos comerciantes pela eliminação dos encargos burocráticos e financeiros inerentes à manutenção dos livros de inventário, balanço, razão e copiador, actualmente exigidos na escrita comercial. Mantêm-se os livros de actas, eliminando-se, porém, a necessidade da sua legalização prévia nas conservatórias.

M007 — Dissolução e liquidação de sociedades mais fácil e rápida

Retirar da competência dos tribunais os processos de dissolução e de liquidação oficiosa de sociedades comerciais por iniciativa do Estado, transferindo-os para a competência das conservatórias.

M001 — Prestação única de contas e outras obrigações de informação

Criar um novo modelo de prestação de contas que permita às empresas a sua apresentação por via informática, num único ponto, em conjunto e de uma só vez com outras declarações obrigatórias, designadamente no âmbito das Finanças, do Trabalho e da Segurança Social. Permitir o seu tratamento para fins estatísticos e a consequente eliminação de um conjunto de inquéritos feitos, entre outros, pelo Banco de Portugal e pelo Instituto Nacional de Estatística.

M333 — Caixa postal electrónica

Disponibilizar uma caixa electrónica de correio a cada cidadão aderente, certificada, com garantia de entrega e recepção e com acessibilidade e utilização pelo respectivo titular em qualquer parte do Mundo.

M199 — Marca na hora

Simplificar o processo de registo de títulos de propriedade sobre firmas e marcas, passando a poder ser feito de uma forma simples, imediata e num único balcão.



CRONOLOGIA DO SIMPLEX 2006

- 27 de Março de 2006: apresentação do Simplex.
- 7 de Abril de 2006: estudo da Eurosondagem confirma concordância de 67 por cento da população em relação às medidas apresentadas no programa Simplex.
- 8 de Junho de 2006: início da criação de empresas *on-line*.
- 26 de Junho de 2006: arranque do serviço ViaCTT, disponibilizando uma caixa electrónica postal a cidadãos e empresas.
- 1 de Julho de 2006: início da versão electrónica do *Diário da República*.
- 3 de Julho: apresentação do novo Sistema de Certificação Electrónica do Estado (SCEE).
- 4 de Julho de 2006: primeiro balanço trimestral da aplicação do Simplex.
- 5 de Julho de 2006: inauguração do serviço “Queixa Electrónica” pela Inspeção-Geral da Administração do Território (IGAT).
- 7 de Julho de 2006: discussão do PRACE e do Simplex na Assembleia da República, durante o debate de apresentação do Relatório de Orientação da Política Orçamental e das Grandes Opções do Plano.
- 14 de Julho de 2006: apresentação do projecto “Marca na Hora”.

ESTRATÉGIA DE SIMPLIFICAÇÃO DO QUADRO REGULADOR EUROPEU

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

Com a acção “Legislar melhor para o crescimento e o emprego” a Comissão Europeia assume que a estratégia de simplificação do quadro regulador deverá constituir uma prioridade para simplificar e melhorar a qualidade da legislação da União Europeia. Pretende, deste modo, contribuir para a criação de um quadro regulador europeu que cumpra os mais elevados padrões em matéria de actividade legislativa, respeitando os princípios da subsidiariedade e da proporcionalidade.

De acordo com estes dois princípios, a União Europeia só deverá legislar se a acção proposta puder ser realizada com maior eficácia ao nível comunitário. Paralelamente, deverá procurar assegurar que seja garantida uma boa relação custo-eficácia e assumir a forma legislativa menos onerosa, mais fácil de aplicar e, por conseguinte, mais eficaz na consecução dos objectivos, tanto a nível comunitário como no plano nacional.

A primeira iniciativa de simplificação da legislação da União Europeia remonta a 1997. O segundo programa geral de simplificação foi lançado em Fevereiro de 2003. Após ter analisado diversas áreas de intervenção, a Comissão Europeia identificou mais de 200 actos legais susceptíveis de serem simplificados e adoptou mais de 35 iniciativas com esse objectivo.

A acção “Legislar melhor para o crescimento e o emprego” assume especial importância para as Pequenas e Médias Empresas, que representam 99 por cento do total das empresas europeias e dois terços do emprego. As sobrecargas legislativas e administrativas constituem, segundo a Comissão Europeia, um ónus desproporcional para estas empresas, uma vez que, devido à sua menor dimensão, não

dispõem muitas vezes de recursos suficientes e de conhecimentos especializados para aplicar normas e legislações frequentemente complexas.

A acção “Legislar melhor para o crescimento e o emprego” incide sobre três temas centrais. Primeiro, os projectos legislativos serão objecto de uma avaliação aprofundada do seu impacto provável e a legislação em vigor será examinada para ver se poderá ser simplificada, alterada ou mesmo revogada.

Em segundo lugar, haverá uma cooperação mais estreita com os Estados-membros para garantir que os legisladores aplicam sistematicamente os princípios consignados na acção “Legislar melhor para o crescimento e o emprego” a todos os níveis na União Europeia. Por último, adquire maior importância uma vasta consulta a todos os interessados sobre as medidas projectadas e o recurso à utilização de procedimentos alternativos como a auto-regulação.

Partindo de um programa de trabalho baseado em contributos dos Estados-membros e das partes interessadas, a Comissão Europeia determinará as suas prioridades de simplificação tendo em conta os seguintes elementos:

- uma análise global dos sectores seleccionados quanto ao impacto da legislação, incluindo os aspectos económicos, ambientais e sociais;
- um método de simplificação baseado em técnicas como a revogação, a codificação, a reformulação e a alteração dos métodos de execução;
- um método legislativo caracterizado pela clara preferência dada às exigências essenciais, em vez de especificações técnicas, por um recurso mais frequente à co-regulação e pela promoção e maior utilização das tecnologias de informação;
- quando possível, e com base numa análise caso a caso, o maior recurso a regulamentos em vez de directivas e a utilização de cláusulas de revisão.

Poderá encontrar informações e esclarecimentos adicionais sobre este tema em: http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/regulation/better_regulation/simplification.htm





O "GANHO" DE EFICIÊNCIA E QUALIDADE

por: PAULO MACEDO — Director-Geral de Contribuições e Impostos

44

A minimização dos custos para o cliente e a melhoria da eficiência e eficácia são objectivos da generalidade das organizações que, por regra, concorrem num mercado mais ou menos competitivo. No caso da Direcção-Geral dos Impostos (DGCI), estes objectivos estão condicionados pelas características do "mercado" em que opera: não há concorrência directa porque os seus clientes (os contribuintes) não podem recorrer a outros prestadores e a aquisição dos serviços é imposta pela lei, a um preço também imposto pela lei.

Por este motivo, e uma vez que não se fazem sentir os salutareos efeitos da concorrência e dos clientes, a busca da inovação e de uma maior eficácia e eficiência tem que decorrer fundamentalmente de um esforço auto-induzido. Ou seja, a organização tem de ser capaz de gerar internamente os estímulos que determinem uma actuação naquele sentido através da reavaliação periódica da eficácia e eficiência dos processos e tecnologias utilizados.

A organização e racionalização dos processos produtivos é fundamental na eficiência e produtividade de qualquer organização, e a DGCI não é excepção. É essencial a aposta e o esforço de concretização destes vectores a todos os níveis da organização e envolvendo todos os colaboradores. A procura de novas formas de melhorar processos deve ser um esforço conjunto de que a qualidade da organização como um todo só poderá beneficiar.

E, nesta óptica, a desburocratização e a simplificação assumem para a DGCI particular relevância, uma vez que induzem a:

- maior transparência;
- redução dos custos de contexto;
- aumento dos níveis de eficiência e eficácia;
- aumento dos níveis de cumprimento voluntário;
- redução dos níveis de evasão e fraude fiscais.

Desde há alguns anos, a DGCI tem vindo a apostar nas vertentes antes referidas, com resultados indiscutíveis ao nível do aumento da eficiência, da melhoria do serviço prestado, da minimização dos custos de cumprimento das obrigações fiscais, em resumo, da maior qualidade dos serviços que presta.

Entre outros, são bons exemplos deste percurso (referindo apenas alguns dos mais recentes) a compensação, de forma mais eficaz, de créditos dos contribuintes com dívidas fiscais, a implementação de um sistema de alertas no momento do envio da declaração de rendimentos das pessoas singulares, evitando pedidos de esclarecimento posteriores e deslocações aos serviços de finanças. Em todos estes casos, o objectivo foi o de facilitar o cumprimento das obrigações fiscais dos contribuintes, entendidos como os clientes da organização e que têm direito a um serviço com qualidade.

Refiro ainda o aumento significativo da transparência provocado, nomeadamente, pela informatização e automação dos processos de execução fiscal, com a subsequente disponibilização da possibilidade de os contribuintes consultarem os seus processos, e pela disponibilização na Internet de todos os factores considerados na avaliação de imóveis para efeitos fiscais.

O resultado do esforço desenvolvido não se limitou à melhoria do serviço prestado ao contribuinte. Numa ligação lógica àqueles factores, a produtividade da DGCI tem vindo a aumentar de forma perceptível e o aumento da eficiência e eficácia dos processos que ela espelha é evidente. Trata-se ainda de um processo cujos resultados são reconhecidos pelos cidadãos, que viram reduzidos os custos de cumprimento. O ganho de eficiência para a DGCI é indiscutível — com menos 2000 colaboradores do que há cinco anos, cobra mais 20 por cento de receitas fiscais junto de um maior número de contribuintes.

O esforço realizado está também reconhecido nos prémios obtidos no concurso de Boas Práticas do Sector Público: em 2005, a DGCI obteve dois dos três primeiros prémios, com os projectos “Reforma da Tributação do Património” e “Declarações Electrónicas” e, já em 2006, obteve o prémio especial de Excelência.

Relembro que no que se refere aos impostos sobre o património, a administração fiscal implementou e colocou na Internet um conjunto de aplicações que possibilitam ao contribuinte realizar todos os actos necessários à aquisição de um imóvel sem que, para tal, tenha de se deslocar a um serviço de Finanças.

Não há muitos anos o sistema de administração dos impostos sobre o património assentava num cadastro predial em papel, contendo 7 milhões de prédios urbanos e 11 milhões rústicos, e a quase totalidade dos procedimentos era manual.

Sempre que um prédio novo era construído, o titular tinha de se deslocar ao serviço de Finanças competente (o da área de localização do prédio), muitas das vezes diferente da morada/sede do titular, e entregar uma declaração para efeitos de avaliação e inscrição na matriz. Por ano eram entregues 280 000 declarações, que davam origem a um processo moroso de avaliação do prédio e à sua inscrição no cadastro.

Para a transmissão de um prédio, e como acto prévio à aquisição, os interessados tinham de se deslocar ao serviço de Finanças para liquidar a sisa devida e os notários, uma vez efectuada a escritura, enviavam uma cópia, em papel, para o serviço de Finanças proceder à alteração do titular do prédio. Todos os anos se transmitiam 624 000 prédios e 180 000 proprietários solicitavam a isenção de CA.



Actualmente, através da Internet, o contribuinte pode:

- Entregar a declaração modelo 1 do IMI necessária à avaliação e determinação do valor patrimonial do imóvel.
- Simular o apuramento do valor patrimonial do imóvel de forma a poder reclamar de qualquer erro praticado no processo de avaliação.
- Extrair a caderneta predial.
- Liquidar o IMT devido pela transmissão onerosa do imóvel.
- Submeter a apreciação o pedido de isenção em sede de IMI.
- Acompanhar a situação do seu processo.

Com este procedimento a administração fiscal melhorou substancialmente a eficiência e a qualidade no atendimento dos seus “clientes”:

- O serviço prestado é completo e o “atendimento” é imediato e disponível 24 horas por dia.
- A eficiência é elevada, dado que o tratamento da informação e dos processos está automatizado.
- Reduziram-se significativamente os custos para os contribuintes, evitando deslocações e filas de espera para entregar, liquidar, pagar ou obter informações sobre o estado do seu processo. Para a administração fiscal, as vantagens também são evidentes e decorrem, designadamente, da libertação de recursos para tarefas de maior valor acrescentado.

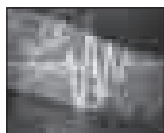
Idêntica estratégia tem vindo a ser seguida ao nível do cumprimento das obrigações declarativas: no âmbito do IVA, todas as declarações periódicas são entregues via Internet, o mesmo se verificando no IRC — quer no que se refere à declaração de rendimentos, quer às designadas obrigações de terceiros. Também no IRS, em que a maioria dos contribuintes não está obrigada à entrega de declarações por Internet, a adesão a esta via abrange já cerca de 50 por cento dos contribuintes.

As obrigações de pagamento estão também muito simplificadas com o alargamento da rede de cobrança e a possibilidade de pagamento da generalidade dos documentos em qualquer local, incluindo aqueles que antes só podiam ser pagos na respectiva tesouraria de finanças, como sucedia com os pagamentos de dívidas em execução fiscal e de coimas.



Estes são apenas alguns exemplos da evolução que se tem vindo a registar no trabalho de simplificação, racionalização de processos e melhoria da eficiência da DGCI e, conseqüentemente, da qualidade do serviço que presta aos cidadãos.

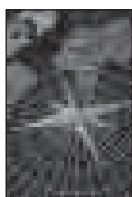
Estamos, no entanto, conscientes de que ainda há muito por fazer.



A SECÇÃO RADAR GLOBAL, QUE AGORA SE ESTREIA NESTE NÚMERO DA *DIRIGIR*, TEM COMO OBJECTIVO PROPORCIONAR AO LEITOR DUAS JANELAS DE OBSERVAÇÃO SOBRE AS TENDÊNCIAS GEOECONÓMICAS E DA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO QUE IRÃO AFECTAR A FORMA COMO SE TRABALHA E SE GEREM AS ORGANIZAÇÕES.

NO TEMA “**BÚSSOLA GEOECONÓMICA**”, O LEITOR PODERÁ ENCONTRAR BREVES ANÁLISES DE POTENCIAIS AMEAÇAS E OPORTUNIDADES PARA A COMPETITIVIDADE DA ECONOMIA PORTUGUESA NO QUADRO GEOECONÓMICO DA UE E DO BRIC, COMO TAMBÉM DAS MOVIMENTAÇÕES GEOECONÓMICAS DE NICHOS DE MERCADO, COM INTERESSE ESTRATÉGICO PARA PORTUGAL, NAS ECONOMIAS EMERGENTES.

QUANTO À SECÇÃO **KNOWLEDGE TRACKER**, SERÃO FORNECIDAS AO LEITOR BREVES ANÁLISES SOBRE AS TENDÊNCIAS DA INTENSIDADE TECNOLÓGICA E DE CONHECIMENTO NA ECONOMIA (GLOBAL E NACIONAL) E NOVAS FERRAMENTAS DIGITAIS QUE PODERÃO SER UTILIZADAS NA CRIAÇÃO DE VALOR E DE INOVAÇÃO NO NEGÓCIO. CONHECIMENTO É PODER E É ISSO QUE QUEREMOS DAR AOS LEITORES DA *DIRIGIR*



BÚSSOLA GEOECONÓMICA: EUROPA DE LESTE

O tigre polaco

A Polónia, o maior dos países da Europa Central, é o novo centro das atenções dos investidores mundiais. Este país viu a sua economia crescer 5,2 por cento no primeiro trimestre de 2006 e foi considerado pela consultora Ernst & Young o quinto destino mais atraente em todo o Mundo para o investimento estrangeiro. Só em 2005, este investimento garantiu-lhe 38 mil postos de trabalho, mais do que em qualquer outro país. E apenas dois anos passaram desde a sua adesão à UE.

Com um mercado interno potencial de 39 milhões de indivíduos (metade dos quais com menos de 35 anos) entre Rússia, Alemanha e países nórdicos, a Polónia atrai investimento estruturante da “velha economia”, mas não só. O recente exemplo da plataforma Glenfield da americana Intel — utilização da nova tecnologia WiMax para o fornecimento de Internet de banda larga sem fios — é, nesse aspecto, paradigmático. Até porque frustra alguns sonhos geopolíticos propalados em várias conferências pelo nosso País de um triângulo atlântico estratégico Portugal-EUA-Brasil. Também em Junho, o gigante americano de *hardware* escolheu o seu parceiro científico para a implementação da plataforma Glenfield: o Centro de Pesquisa e Desenvolvimento em Telecomunicações (CPDT) de Campinas,



São Paulo. Poder-se-ia pensar que a sede “natural” para o desenvolvimento do projecto seria, por exemplo, Portugal. Mas a escolha recaiu uma vez mais sobre a Polónia, para onde os técnicos brasileiros já foram deslocados. O CEO da Intel, Craig R. Barret, é conciso nos motivos: “As qualificações dos trabalhadores e a elevada qualidade da educação são actualmente as maiores vantagens da Polónia.” Em todas as motivações assumidas por estes investidores, apenas falta a mais conhecida: os baixos custos salariais, inferiores aos que teriam em Portugal, são as dores de uma economia geograficamente periférica, largamente afastada dos grandes pólos económicos europeus.

A ascensão do tigre polaco é a prova de que Portugal tem de investir mais na qualificação dos seus recursos humanos e especialmente no domínio do conhecimento, sob pena de as multinacionais instaladas no nosso País deslocarem as suas unidades parcial ou totalmente para outros países, com todas as consequências sociais e económicas que daí advêm. Há que mudar de modelo.

PARA SABER MAIS:

O site da PAIZ — a Agência Polaca para a Informação e o Investimento Estrangeiro — fornece toda a informação necessária e actualizada ao investidor estrangeiro na Polónia, em sete línguas diferentes.
<http://www.paiz.gov.pl/index/>

Dois diários *on-line* — o *Les Echos de Pologne* (francês) e o *Warsaw Voice* (inglês), reúnem o essencial da actualidade política e económica da Polónia.
<http://www.echos.pl/>
<http://www.warsawvoice.pl/>

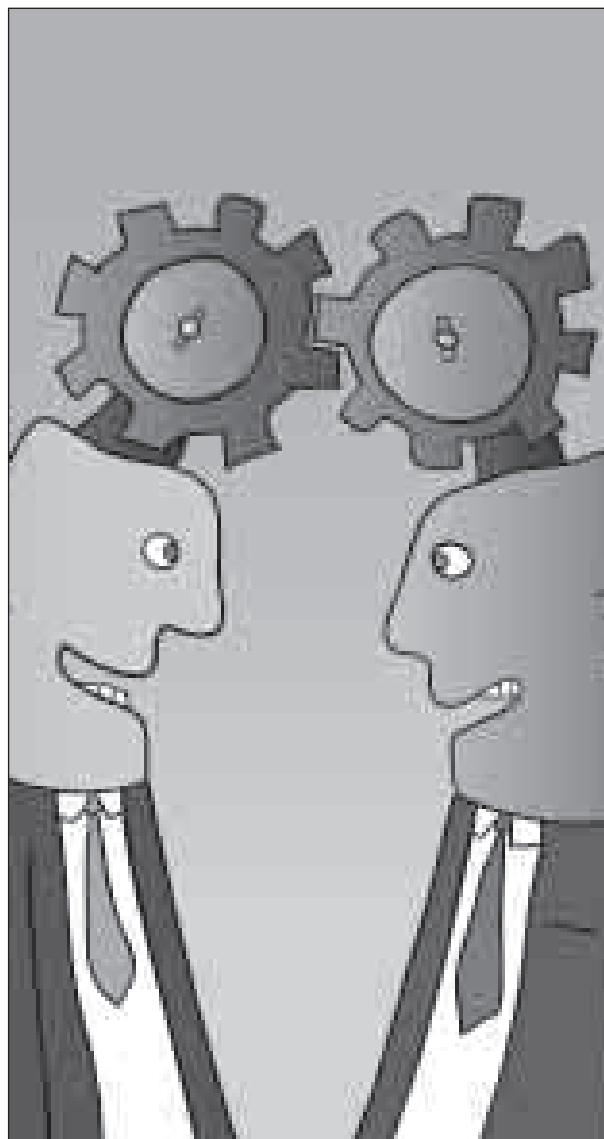
Sobre a tecnologia WiMax, desenvolvida pela Intel, consultar:
<http://www.intel.com/netcomms/technologies/wimax/index.htm>

PEDRO FILIPE SANTOS, Investigador Universitário em Inteligência Competitiva



KNOWLEDGE TRACKER:

A HORA DA WEB 2.0



Colaborar para aprender

A vaga da Web 2.0 pode ser uma das formas de Portugal sair da semiperiferia intelectual da economia global, dado o poder de alavancagem do conhecimento destas novas aplicações.

Se é verdade que o advento da massificação da Internet na segunda metade da década de 90 do século xx esbateu as fronteiras no acesso do conhecimento, o facto é que a Web ainda era muito baseada na interacção do utilizador com o conteúdo e não tanto entre os utilizadores. Isso só acontecia de uma forma muito rudimentar nos distantes tempos dos primeiros *chats* e dos *Mirc's*. Foi no início deste século que se deu a explosão do MSN Messenger, do ICQ e do Skype, e de tantas outras ferramentas que desbravavam uma nova fronteira no mundo digital: a da conversação em tempo real.

E é isso que é a Web 2.0 e muito mais: toda uma nova filosofia de produção de ferramentas baseadas na Internet que fomentam o florescimento de redes e de comunidades de pessoas que partilham interesses comuns. Ferramentas que permitem a conversação em tempo real, mas também a colaboração contínua entre as pessoas nas modalidades síncrona e assíncrona. Ou seja, agora é possível, para uma PME portuguesa ou um utilizador individual, possuir ou aceder a um sistema de gestão de conhecimento, colaborativo, de graça ou a um custo significativamente baixo (um décimo do custo em relação há três anos atrás). Como? Dou um exemplo: se está à procura de um sistema parecido a uma Intranet para a sua empresa, departamento ou turma, vá ao *site* www.projectlounge.com, assine a versão "Lite" e já tem uma plataforma colaborativa com 50 mb de memória incluída, inteiramente grátis. A ferramenta é muito intuitiva e está repleta de funcionalidades avançadas.

E se necessitar de mais memória para armazenar documentos, pode criar uma conta-base de 25Gb grátis em www.streamload.com, uma aplicação que funciona como um armazém de conteúdos na Web. Depois, é só colocar o *link* do "e-armazém" de conteúdos e dados na página de entrada da plataforma colaborativa e já temos uma solução integrada de gestão do conhecimento, de cariz básico. Agora é só colocar os seus colaboradores a utilizarem a plataforma como um instrumento de criação de novas ideias de negócio e de partilha de boas práticas sobre como aprender uma nova técnica, lidar com os clientes... Enfim, está aí o poder de inovar sem ter que gastar somas avultadas.

VALOR INTELECTUAL: PORTUGAL SUBIU 16 POR CENTO

Portugal registou um crescimento de perto de 16 por cento de 1997 a 2002 no registo de patentes, conforme é revelado pelas recentes estatísticas do Eurostat. O documento confirma o sector das comunicações como o segmento de conhecimento mais competitivo da Europa. Todavia, aquela análise mostra que o caminho a trilhar ainda é longo para a economia do conhecimento ganhar dimensão crítica no país: das 49 patentes registadas, apenas 7,8 por cento se situam no sector *high-tech*, quando a média europeia é de 17,8 por cento.

A Finlândia é o país campeão da UE na codificação do seu conhecimento, ao registar o maior crescimento no registo de patentes da UE em 2002.

RUBEN EIRAS, Investigador Universitário em Capital Intelectual



Extramedia Design Studios



ORGANIZAR: PRIMEIRO AS IDEIAS, DEPOIS O RESTO

ORGANIZAR É UMA TAREFA PERMANENTE. AS ESTRATÉGIAS VÃO MUDANDO, O AMBIENTE EM QUE ORGANIZAÇÃO OPERA (*ENVIRONMENT*) VAI MUDANDO E, MESMO QUE NADA MUDASSE, OS RESULTADOS NEM SEMPRE SÃO OS MELHORES por: J. M. MARQUES APOLINÁRIO — Economista, Membro do Conselho Editorial da *Dirigir*

Tanto ao formar uma nova estrutura, como na redefinição organizacional de estruturas já existentes, os gestores seguem quatro passos fundamentais em matéria de organização:

1. Dividir o trabalho em tarefas (operações) a serem distribuídas e realizadas eficientemente por determinados indivíduos ou grupos. Isto é designado por *divisão do trabalho*.
2. Definir conjuntos de tarefas de forma lógica e eficiente. O agrupamento de tarefas afins (funções) e de pessoas para as realizar é designado por *departamentação*.
3. Especificar quem reporta a quem na organização. Esta ligação de departamentos constitui a *hierarquia* organizacional.

4. Estabelecer mecanismos de integração e controlo das actividades departamentais. Este processo é designado por *coordenação*.

Podemos conceber estes quatro aspectos do trabalho de organização como os quatro pilares da organização. Eles são visíveis até no mais vulgar restaurante:

- O trabalho está *dividido* entre aqueles que cozinham os pratos e aqueles que atendem os clientes, por exemplo.
- Os empregados que servem os clientes fazem parte de um grupo profissional (*departamento*), enquanto aqueles que confeccionam pertencem a outro.
- Algumas pessoas reportam e recebem ordens e orientações de outras pessoas. Os empregados em aprendizagem estão mais abaixo na *hierarquia* do que os gestores, por exemplo.
- Os cozinheiros e os empregados de mesa *coordenam* as encomendas por meio de fitas de impressora e intercomunicadores.

Uma consequência da organização é a divisão do trabalho e, com ela, a especialização de funções. A especialização tende a separar as pessoas nas organizações, dado que as funções são, por definição, conjuntos individualizados de tarefas. O complemento, ou contrapeso, dessa divisão é a *coordenação*.



COORDENAÇÃO: QUANTO MAIS DIFÍCIL, MAIS NECESSÁRIA

Coordenar é integrar as actividades de diferentes departamentos de forma a realizar eficientemente os objectivos da organização. Sem coordenação, as pessoas perdem de vista o sentido útil do seu trabalho na organização e poderão propender a prosseguir os interesses parcelares dos seus próprios departamentos à custa dos objectivos globais.



O grau de coordenação necessário depende do tipo de tarefas e do grau de interdependência das pessoas nas várias unidades que intervêm na realização das mesmas. Se estas tarefas requerem ou podem beneficiar com a comunicação entre unidades, então é recomendável um elevado grau de coordenação. Se a troca de informação é pouco importante, o trabalho pode ser realizado eficientemente sem grande interacção entre as unidades. Um elevado grau de coordenação é desejável para o tipo de trabalho não rotineiro, imprevisível; para o tipo de trabalho mais vulnerável às variações do ambiente (*environment*) em que opera a organização, e para trabalhos caracterizados por uma elevada interdependência. Além disso, as organizações que estabelecem objectivos de elevada *performance* usualmente também requerem um maior grau de coordenação.

Ironicamente, a coordenação, quanto mais necessária for, mais difícil é de atingir. Isto é especialmente verdade no que respeita às tarefas especializadas.

DIFERENCIAÇÃO E INTEGRAÇÃO

Um facto que os especialistas realçam é que a divisão do trabalho, além da mera definição de tarefas, como por exemplo gerir um armazém ou conceber anúncios publicitários, envolve outras consequências. Origina diferentes maneiras de os empregados percepcionarem a organização bem como diferentes modos de encararem o seu papel dentro da mesma e de se relacionarem com os outros. Estas diferenças podem dificultar a coordenação eficiente das actividades.

Alguns especialistas identificam quatro tipos de diferenciação. Primeiro, as pessoas de diferentes sectores tendem a desenvolver a sua própria *perspectiva* acerca dos objectivos da organização e da forma de os realizar. Por exemplo, o pessoal da contabilidade pode considerar o controlo dos custos como o mais importante para o sucesso da organização, enquanto os “comerciais” tendem a valorizar mais a variedade e a qualidade dos produtos. Segundo, as pessoas,



em cada sector, muitas vezes diferem na *concepção do tempo*. O pessoal da produção, por exemplo, está acostumado a lidar com problemas que exigem solução imediata, enquanto o pessoal da área de investigação e desenvolvimento (I&D) pode estar preocupado com problemas que levam anos a solucionar.

A concepção do tempo pode originar um terceiro tipo de diferenciação — *estilo de relacionamento*. Na produção, por exemplo, em que é importante ter decisões rápidas, as pessoas podem tender para um tipo de comunicação algo abrupta, implicando respostas claras e concisas. Em contrapartida, o pessoal de I&D pode preferir um tipo de comunicação mais pausado e susceptível de encorajar a reflexão e a consideração de múltiplas alternativas. Finalmente, os departamentos, na maneira como trabalham e comunicam, podem diferir em termos *formais*. Enquanto as unidades de produção trabalham com especificações técnicas rigorosas, no departamento de pessoal, por exemplo, geralmente lida-se com padrões e conceitos menos estritos.

A diferenciação pode conduzir ao conflito entre indivíduos ou unidades organizacionais. Mas quando resolvidos construtivamente, os conflitos são saudáveis para a actividade das organizações. Quando os vários membros da organização apresentam os seus pontos de vista, defendem-nos abertamente, e sentem que são ouvidos, eles forçam os gestores a considerar as necessidades e o capital de conhecimento dos seus departamentos, o que é positivo.

Em vez de coordenação, alguns autores usam o termo *integração* para designar o grau em que os membros dos vários departamentos trabalham de forma conjugada. Segundo esses autores, se bem que os departamentos devam cooperar e as suas tarefas devem ser integradas sempre que necessário, é importante não reduzir as diferenças. Pode ser útil que o departamento de vendas dê contributos para a elaboração dos anúncios publicitários. No entanto, se as pessoas das vendas se vêem como adjuntos do departamento de publicidade, então o funcionamento de ambos os departamentos fica enfraquecido.

COORDENAÇÃO: FORMAS DE ABORDAGEM

A comunicação é a chave de uma coordenação eficiente. Coordenar exige aquisição, processamento e transmissão de informação. Quanto maior for a imprevisibilidade das tarefas a coordenar, maior é a necessidade de informação. Três tipos fundamentais de abordagem para uma coordenação eficiente: usar os instrumentos básicos de gestão, aumentar o potencial de coordenação, reduzir a necessidade de coordenação.

1. USAR OS INSTRUMENTOS BÁSICOS DE GESTÃO

As necessidades correntes de coordenação geralmente podem ser satisfeitas através dos instrumentos básicos de gestão. Entre eles:

A cadeia hierárquica. Especificando as relações entre os diferentes membros e unidades da organização, tornam-se mais fáceis os fluxos de informação.

Normas e procedimentos. Definindo regras e modos de proceder, poderá descentralizar-se a coordenação das tarefas de rotina.

Planos e objectivos. O estabelecimento participado de planos e objectivos permite identificar os trabalhadores com os objectivos da organização e desenvolver uma cultura de qualidade, responsabilização e optimização de resultados.

Outros. Tom Peters e Robert Waterman chamam-lhe *management by walking around* (MBWA). É simples: os coordenadores ocupam parte do seu tempo a percorrer os vários departamentos e instalações da empresa. Observam as operações e falam informalmente com as pessoas.

2. AUMENTAR O POTENCIAL DE COORDENAÇÃO

Se é preciso aumentar o potencial de coordenação, poderá encarar-se o aperfeiçoamento dos mecanismos de informação. Para melhor circulação da informação entre departamentos poderão designar-se elementos de ligação permanente.

Elementos de ligação permanente (antenas). O elemento de ligação conhece as necessidades, responsabilidades e preocupações de ambos os departamentos e isso facilita a comunicação. Por exemplo, o pessoal da produção e do *marketing* pode por vezes falar diferentes linguagens. O elemento de ligação eficiente é capaz de traduzir a linguagem orientada para o cliente própria do *marketing* na linguagem orientada para a produção usada pelo pessoal da fábrica, e vice-versa.

3. REDUZIR A NECESSIDADE DE COORDENAÇÃO

Margem de segurança. Suponha-se que uma empresa prevê vender no primeiro trimestre 5000 unidades por mês. Se planear a produção de modo a dispor em *stock* de um mínimo de 7500 unidades prontas para entrega isso garantir-lhe-á uma margem de segurança de um mês e meio para o caso de surgirem dificuldades de produção ou de transporte. Se necessário, essa margem pode ser ampliada. Quanto maior a margem, mais fácil é a coordenação entre a produção e as vendas.

Unidades independentes. Outra maneira de reduzir a necessidade de coordenação é criar unidades independentes cujo pessoal pode realizar ele próprio todos os aspectos do trabalho em vez de depender de outros departamentos.

GESTÃO DA APRENDIZAGEM E DE TRABALHO COLABORATIVO

por: FERNANDO FERREIRA — Engenheiro, Autor

Martin Dougiamas¹ vive em Perth, na Austrália, e é o autor do Moodle, sendo um grande impulsionador de projectos relacionados com computadores e educação.

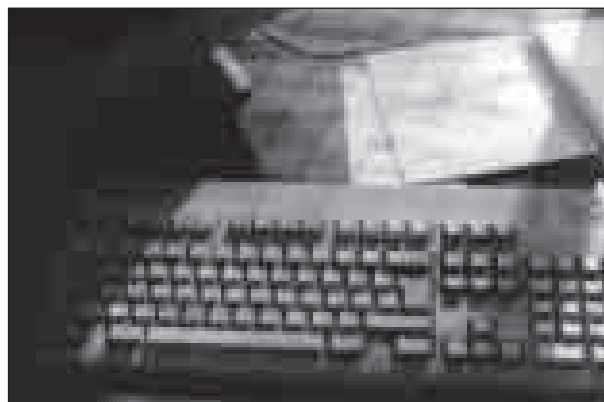
O Moodle é um *software* para gestão da aprendizagem e de trabalho colaborativo, permitindo a criação de cursos *on-line*, páginas de disciplinas e de grupos de trabalho. Está em desenvolvimento constante, tendo como filosofia uma abordagem social construcionista da educação.

O Moodle também é conhecido por Course Management System (CMS), Learning Management System (LMS) ou ainda Virtual Learning Environment (VLE). Os utilizadores finais só precisam de um navegador de Internet (ou seja, um acesso à Internet).

Martin Dougiamas tem trabalhado como gestor do WebCT (CMS comercial, adquirido pela Blackboard) numa universidade australiana, e foi aí que surgiu a necessidade de criar um CMS melhor.

O Moodle é um *software* Open Source² e livre, sendo distribuído sob a GNU Public License³. Isto significa que apesar de possuir um *copyright*, pode ser redistribuído e o seu código fonte alterado ou desenvolvido para satisfazer necessidades específicas, desde que sejam seguidas algumas regras, como: forneça o código fonte a outros; não modifique ou remova a licença e *copyrights* originais; aplique esta mesma licença a qualquer trabalho derivado deste.

Este *software* funciona em qualquer computador que tenha PHP instalado, em vários sistemas operativos (Windows, Linux, Unix, etc.), podendo suportar diversos tipos de bases de dados (em particular MySQL). O seu nome significa Modular Object-Oriented Dynamic Learning Envi-



ronment. Na sua origem, a letra M referia-se a Martin's (o primeiro nome do seu autor).

O Moodle tem evoluído desde 1999, apoiado por uma comunidade global, e já foi traduzido para mais de 70 línguas. O número de *sites* que usam o Moodle é de vários milhares, e os utilizadores finais já atingiram várias centenas de milhar.

Um dos conceitos-chave do Moodle é o da página, onde o "professor" disponibiliza recursos e desenvolve actividades com os "alunos". Pode ser usado no ensino, na formação inicial, na formação de chefias e quadros (formação a distância), assim como no desenvolvimento de projectos a distância (trabalho colaborativo).

Pelo seu carácter gratuito, pode considerar-se que o Moodle é uma boa opção para entidades e empresas que pretendam um sistema de apoio à aprendizagem executado num ambiente virtual.

Para mais informações sobre este *software* e a Comunidade Moodle, assim como sobre a licença de utilização e do detentor dos direitos de *copyright*, visite o *site* oficial <http://moodle.org>

Notas:

^[1] Possui web site pessoal em <http://dougiamas.com>

^[2] Ver <http://www.opensource.org>

^[3] Ver <http://www.gnu.org>



HÁ QUE DESBUROCRATIZAR!...

por: ALICE CARDOSO — Assessora Principal na Administração Pública



— Isso mesmo! Se o director quer assim, assim será! Cá por mim, com demora ou sem ela, eu, Dionísio Gorgulho, ganho o mesmo no final do mês!

O telefonema do cliente Valinhas

— JÁ E BEM, bom dia! — Bom dia, eu queria falar com o Sr. Venceslau... Está? Sr. Venceslau? Fala Dagoberto Valinhas... lembra-se de mim? Fiz-lhe uma encomenda há vários dias já... as estantes para a minha cave... está recordado?... Estão prontas? — Sim, sim, bem sei... não, quer dizer... informei o meu director... estamos em ruptura de materiais... — O quê?!... — Pois é, falei com o nosso fornecedor, e só na próxima semana é que virá novo carregamento... — Não percebo... — Os materiais para fazermos as suas estantes... não os temos ainda, já informei o meu director... — Está a brincar comigo, Sr. Venceslau!... Não me avisaram porquê?... — Mas nós avisámos... foi uma carta, assinada pelo nosso director... — Não recebi nada... — Olhe que nós enviámos... acho eu... — Acha?... Mas... O QUE É QUE SE PASSA AÍ AFINAL? NÃO HÁ TELEFONES? DAVAM JEITO, NÃO?... — Não se zangue, Sr. Valinhas, é só um momento, vou ver o que se passa... — Ó Malaquias! MALAQUIAS! — Sim, chefe, há fogo?... — Engraçadinho! Olha lá, tu sabes se a carta para o Sr. Dagoberto Valinhas já seguiu?... — Ih! Ih! O chefe, hoje, está com sentido de humor... eu é que sei?... — MA-

55

Na reunião do Departamento de Produção da empresa JÁ E BEM...

— Então já sabe, Venceslau! Como encarregado do nosso departamento, fica responsável pelas respostas aos clientes... temos que cuidar da nossa imagem! Aliás, é esse o nosso lema: JÁ E BEM! — Nesse caso, para maior rapidez ainda, podemos dar as respostas por telefone ou por *mail*, não é? — Alto lá! Isso é que não! As instruções da Administração são claras: as respostas terão que ser por carta, POR CARTA, OUVIRAM BEM?!... E carta assinada por quem tem responsabilidades de chefia! Os níveis hierárquicos são para respeitar! — Ihhh!... papel para cá, papel para lá... vai demorar!... — Ó Chefe, olhe que eu concordo com o Venceslau... esses procedimentos todos, mais as assinaturas... — Malaquias! Não baralhe, homem! As pessoas têm é que andar expeditas! E basta de conversa! Ficou claro para todos?... — Sssiiim, senhor... — Oçam cá! Agora que a reunião acabou, o que é que vocês acham disto tudo?... — Não temos que achar... faz-se como eles querem!... — Tens cada uma, Zé Periquito! E os clientes? — Que esperem, Venceslau!



LAQUIAS! Vai perguntar lá dentro ao Periquito ou ao Gorgulho... — O chefe tem cada uma! Eles sabem lá!... E ainda por cima o Gorgulho, que não quer nada que o incomode!... — Então quem é que sabe? — O chefe, não?... — Deixa-te de palpites! Vai perguntar à secretária do director... um pouquinho mais, Sr. Dagoberto... — Florinda... — Olha o D. Malaquias! Então o que o traz por cá?... — Oiça, você escreveu alguma carta... — Escrevi... escrevo muitas todos os dias... — Viva! Piadas novas! Olhe que é importante! — Muito bem! De que carta se trata? — De uma carta para um cliente... Dagoberto Valinhas... — Valinhas, Valinhas... não, na papelada desta semana não consta... — E nos papéis da semana anterior? — Mas você pensa que eu não tenho mais nada que fazer do que andar à cata de papéis que já foram? — É que há urgência... — Isso é nos hospitais! Fique aí, enquanto procuro no arquivo... Valinhas... não, nesta pasta não está... vamos ver na outra... — Enquanto você mexe na bendita papelada, vou lá dentro e já volto... A Florinda está a ver nos arquivos, chefe!... — Sr. Dagoberto... está? — Sim, então?... — Eu já lhe telefono, não percebo o que se passou... — Não demore, Sr. Venceslau... fico à espera...



Em busca da carta perdida

— Director Crispim! Preciso de falar consigo! — O que há, Venceslau? — O cliente Valinhas... — O que é que tem o Valinhas? — Tem que não tem! — Ahm?... — Não tem as estantes que nos pediu há vários dias! E avisou que era urgente... — E que quer você que eu faça? Não chegaram ainda os materiais... — Isso sei eu... informei-o a si, recorda-se?... O que eu queria saber agora é se o Valinhas foi avisado... porque por carta, parece que não foi... — E quem lhe disse que devia ter sido por carta? Por telefone, homem! Por telefone é que devia ter sido! — Não devia, não senhor! — Essa é célebre! Porquê?!... — Porque o senhor disse na reunião que a resposta aos clientes teria que ser sempre por carta assinada por quem tem responsabilidades de chefia... — Que disparate! Isso assim era uma burocracia! Carta é carta e telefone é telefone... — Ahm?... — Sim, criatura! Há que diversificar nos contactos! Umhas vezes envia-se cartas, outras telefona-se... o que interessa é a rapidez... — Ahm?... — É o que eu digo... você hoje não percebe patavina! Deve ter sido do cozido à portuguesa que deram no refeitório... almoço pesado... — O Senhor disse que as novas ordens são para respondermos aos clientes por cartas assinadas pelas chefias!... — E disse muito bem! Nada de ultrapassar as competências!... — Então não percebo... — Oiça... vou explicar devagarinho... isto de estarmos no horário a seguir ao almoço... A res-pos-ta ao Va-li-nhas de-via ter si-do por car-ta, mas os con-tac-tos com ele de-viam ter si-do por te-le-fo-ne... en-ten-deu?... — Eu... — VENCESLAU! O que está a fazer aí espedaco a olhar para mim?!... Tire-me esse carão taranta, homem!... Não telefonou ao Valinhas porquê? — Eu... — Pois é... o cozido à portuguesa... — Ó chefe! Que cisma! Esqueça lá o cozido! Sabe se a carta seguiu? — Claro que seguiu, mas não por aqui... o administrador Damas entendeu que a carta deveria sair pela

Administração... — Pela Adminis...? Bem, não importa... o Sr. Director tem a cópia da carta?... — Não, mas posso pedir... está? Cesarina? Fala Feliciano Crispim... não recebi a cópia da carta que foi para o cliente Valinhas... — Pois não! A carta não seguiu... o administrador Damas entende que, se a carta é do departamento de Produção, deve ser escrita aí... — Ora essa!... Não entendo... — Sim, a carta irá sair pela Administração mas deve ser escrita no departamento de Produção... — Ahm?... E quem é que assina? — Isso não sei... vou perguntar... Está? Sr. Crispim? O administrador Damas disse que se a carta se dirige a um cliente habitual, quem assina é o Sr. Crispim, mas se se trata de um primeiro contacto com o exterior, então deverá ser ao mais alto nível, e portanto a carta será assinada pela Administração... — Ahm?... Beemm... nesse caso, se os clientes já são clientes, mesmo que sejam recentes, a correspondência corre pelo departamento de Produção, é isso?... — Quer dizer... eu acho que sssiiim... — Ótimo! Significa então que, no caso do Valinhas, o administrador Damas estava enganado porque a carta não tem que seguir pela Administração, mas pela Produção, não é?... — Pois... sssiiim... — Ora pronto, Venceslau! Tudo resolvido! Ficou finalmente a perceber o circuito das nossas cartas?... Bem simples! Chame aí a Florinda... há que escrever a carta para o Valinhas... o homem até está com a razão toda... nem tem as estantes, nem teve o telefonema, nem tem a carta... — Ihhh! O telefonema! Esqueci-me de telefonar ao Valinhas... e já está na hora de saída... — Não se preocupe! Damos-lhe uma telefonadela amanhã a falar do próximo envio da carta!... Ou melhor: enviamos-lhe um *mail* a avisá-lo de que vai seguir uma carta nossa, urgente, com todas as informações a respeito das estantes... é rápido e sempre fica escrito...



A acareação dos factos

— Crispim! Ainda bem que já está aqui! — Então o que se passa, Sr. Administrador? — Não sei ainda, mas espero que me informe... mandei-o chamar porque acabei de receber um telefonema de um cliente, um tal Dagoberto Valinhas, a reclamar de umas estantes... o homem está furioso... diz que fez o pedido há mais de quinze dias, e que até hoje não obteve resposta... e até diz que o Venceslau o deixou pendurado, sem um telefonema de explicação... — O Sr. Administrador entende... foi tudo por causa da carta... — Carta?... — Sim... nós queríamos avisar o Valinhas, mas como há instruções superiores para que a resposta aos clientes siga por carta e assinada pelas chefias,

eu ia escrever a carta, mas então o Sr. Administrador entendeu que a carta devia sair pela Administração... e depois a Cesarina disse que a carta devia ser escrita na Produção... e só agora é que eu percebi que afinal posso escrevê-la e assiná-la porque se trata do Valinhas, que já é um cliente, embora recente... e também já sei que, nos casos dos clientes novos, é o Sr. Administrador que assina, embora não tenha entendido ainda quem é que escreve as cartas nestes casos, eu depreendo que... — PARE, CRISPIM!! CHEGA!! POR QUE NÃO PEGARAM NO TELEFONE? QUER COISA MAIS RÁPIDA DO QUE UM TELEFONEMA A AVISAR UM CLIENTE DE QUE VAI SEGUIR UMA CARTA COM TODAS AS

INFORMAÇÕES DE QUE ELE NECESSITA??!... HÁ QUE DESBUROCRATIZAR!!... — Eu sei, Sr. Administrador! Eu sei! E sabe que eu procuro simplificar! Até pensei em enviar um *mail* ao Valinhas, a avisá-lo sobre o envio da carta... — E pensou muito bem! Um *mail* dá imagem de modernização administrativa, fornece informações imediatas e sempre fica escrito, como prova! E enviou?... — Não... como o contacto com os clientes deve ser por carta, não sabia se podia assinar e enviar o *mail*, até porque o Sr. Administrador, na última reunião de chefias, falou sobre a questão da delegação de competências, que ainda não está resolvida, sobre quem assina a correspondência... se bem que eu ache os procedimentos complicados porque os *mails* são cartas... quero dizer, não são cartas-cartas, afinal não têm número de saída... mas acabam por ser cartas porque saem... Também me lembrei de enviar um fax, mas acho que vinha a dar no mesmo, não deixava de ser carta e, por isso, aí estava de novo a questão dos procedimentos... quem é que escrevia... quem é que assinava? Eu não podia fazer nada sem a delegação de competências... e o que acontece é que um fax também não é carta-carta porque continua a não ter número de saída, mas não deixa de sair... então, se eu enviasse o fax, o Sr. Administrador está a ver, com esta coisa da resposta aos clientes ser por carta, eu não estaria a cumprir as ordens recentes, então, talvez fosse bom clarificar, na próxima reunião de chefias, a questão... e eu acho que... — CRISPIM! ISTO ASSIM NÃO PODE CONTINUAR! Vou fazer uma Nota de Comunicação Interna para resolver, de uma vez por todas, os curto-circuitos na correspondência com os clientes!...

A nota de comunicação interna

Da Administração da JÁ E BEM para todas as chefias da empresa:

A fim de clarificar os procedimentos e simplificar os circuitos no que se refere à correspondência com o exterior, determina-se que quem tem responsabilidade de coordenação e chefia passe a controlar a correspondência que sair para os clientes. Para o efeito, deve diligenciar a elaboração, em cada mês, de um mapa de REGISTO DE SAÍDAS, de acordo com a seguinte formatação:

- **no sentido vertical:** inserir os dias de cada mês;
- **no sentido horizontal,** inserir:

- **a 1.ª coluna:** cartas a clientes que contactam pela primeira vez a empresa,
- **a 2.ª coluna:** cartas a clientes que não contactam pela primeira vez a empresa,
- **a 3.ª coluna:** faxes a clientes que contactam pela primeira vez a empresa,
- **a 4.ª coluna:** faxes a clientes que não contactam pela primeira vez a empresa,

— **a 5.ª coluna:** *mails* a clientes que contactam pela primeira vez a empresa,

— **a 6.ª coluna:** *mails* a clientes que não contactam pela primeira vez a empresa.

Observações:

— Nas colunas destinadas a clientes que não contactam pela primeira vez a empresa (2.ª, 4.ª e 6.ª) estão incluídos todos os clientes: antigos e recentes.

— Em cada dia, na coluna/espço correspondente, deve ser anotado o nome do cliente e a data de saída do documento [seja carta, fax ou *mail*].

— No final de cada mês deverá proceder-se ao somatório do número de anotações registadas em cada coluna, com elaboração do sequente Relatório para a Administração.

— O Relatório para a Administração deverá ser redigido em papel adequado ao fim em vista, e dele será enviado um exemplar em suporte-papel a cada um dos administradores.

— Formatação do Relatório: formato A4, letra Arial 12, títulos em letra Arial 14, espaço entre parágrafos 1,5, paginação em baixo e ao centro, margens 2,5 X 2,5 X 2,5 X 2,5, com capa e contracapa.

— Anexo ao Relatório deverá constar o REGISTO DE SAÍDAS, também em suporte-papel, e copiado em tantos exemplares quantos os necessários, não esquecendo os exemplares que for entendido guardar em arquivo.

A presente Nota de Comunicação Interna, pela sua pertinência, entra de imediato em vigor.



NO PLANO... É QUE ESTÃO AS MELHORIAS

por: JOSÉ VICENTE FERREIRA
Gestor e Docente Universitário — Membro do Conselho Editorial da *Dirigir*

MELHORAR É SEMPRE POSSÍVEL.

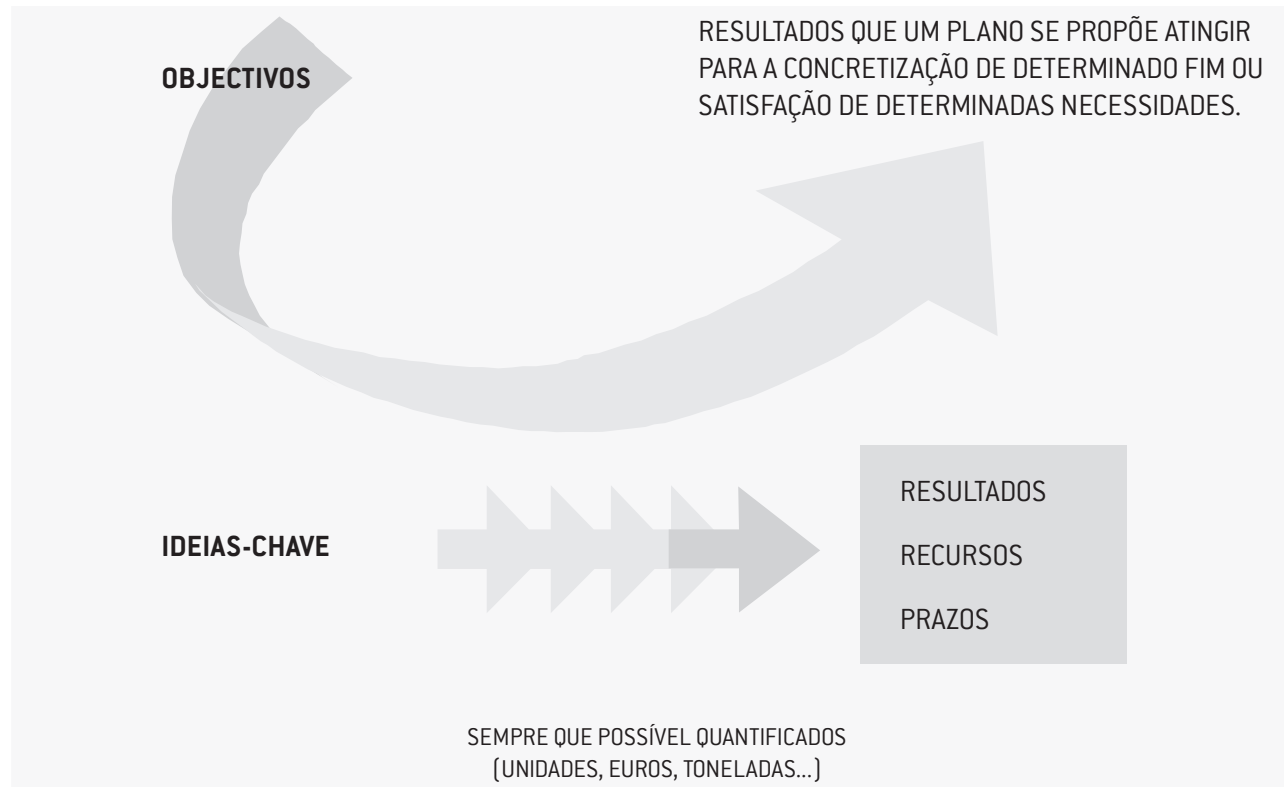
É APENAS UMA QUESTÃO DE ATITUDE NA VIDA DE CADA PESSOA QUE MUITAS VEZES ESPERA O TIRO DE PARTIDA DE ALGUÉM A QUEM RECONHECE COMPETÊNCIA E CREDIBILIDADE. DE FACTO, ESPERA-SE QUE QUEM LIDERA GRUPOS OU ORGANIZAÇÕES SAIBA CRIAR AS CONDIÇÕES DE MOTIVAÇÃO NECESSÁRIAS PARA COMEÇAR... SEMPRE

Em primeiro lugar, importa que os objectivos definidos sejam precisos e enquadrados na realidade e em segundo lugar, que a forma de os alcançar esteja bem determinada e faseada, pois será o caminho a percorrer que irá permitir desempenhos e acertos adequados aos objectivos que, à partida, foram definidos. Muitas vezes é na definição de objectivos que reside o principal problema, pois se estes não forem bem definidos será difícil alcançar uma boa gestão por objectivos (ver quadros GPO), essencial para atingir uma boa *performance*.

Partimos de ideias generalistas e de boas intenções. E, nestes cenários de “mais ou menos”, vamos andando muitas vezes conduzidos pelo pensamento ideológico que por norma não gosta de controlo e gasta que se farta. E se partimos mal, não sabendo para onde vamos, o mais certo é não chegarmos a lado nenhum ou chegarmos às derrapagens financeiras, aos défices e, com grande probabilidade no que toca a empresas, à falência.

Como diz o velho ditado, “mais vale prevenir que remediar”. E prevenir significa criar condições de trabalho traduzidas num conjunto de “mecanismos de gestão” que apontam numa “d direcção” concreta. São estes mecanismos que nos permitem saber “para onde vamos,” “como estamos a ir”, “se estamos no caminho correcto”, “se temos que fazer

Quadro 1



correções”, “quanto está a custar a viagem”, “se temos recursos suficientes” e “se estamos a criar valor”, pois só assim será possível garantir a sobrevivência das organizações.

É neste contexto que passo a desenvolver uma metodologia para aplicação prática de PLANOS DE MELHORIA/ INOVAÇÃO.

Planos de Melhoria são planos de actuação rápida que descrevem o que é necessário executar para se atingirem objectivos de progresso, especificando:

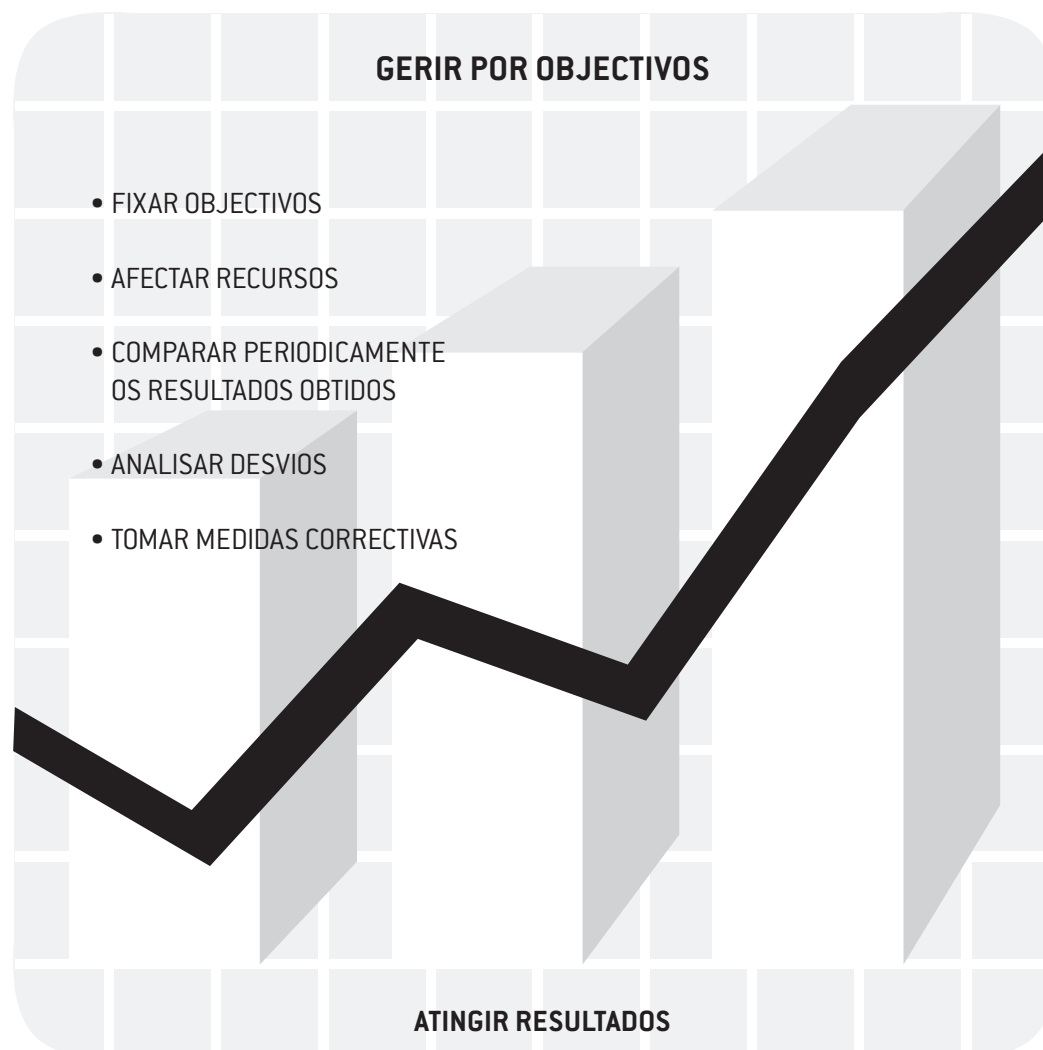
- quando,
- por quem,
- quanto custa,
- que impactos,

Naturalmente que devem ser executados SEMPRE numa óptica de “marketing”, isto é, olhando para necessidades dos cidadãos ou dos clientes.

Estes PLANOS deverão ter em atenção:

- A situação actual da organização.
- Os desafios que tem pela frente e... que obviamente quer ganhar.
- A necessidade de inovação face ao meio envolvente/ concorrência e...
- Serem conduzidos por um pequeno “Grupo de Projecto” devidamente estruturado, que depois de definir os objectivos a atingir para o projecto em causa, desenvolver a metodologia a seguir, respectivas fases/ acções a desenvolver e prazos de concretização, assu-

Quadro 2



mindu funções de coordenação, a partir da “janela 4 (ver quadro)”.

- Motivar e envolver todos os trabalhadores da organização no processo de mudança.

Deverão responder às seguintes questões:

- Melhorias específicas a atingir.
- Inovações a concretizar.
- Por quem/responsável a nível de estrutura e pessoas.
- Datas/prazos de conclusão para as acções.
- Informação necessária para acompanhar/avaliar os diferentes desempenhos.
- Orçamentos de custos e benefícios.

Na definição destes planos salientam-se como ideias fundamentais:

1. Ideias-chave

- 1.1 - Identificar três ou quatro problemas/dificuldades/desafios que se apresentem mais críticos.
- 1.2 - Procurar caracterizá-los e determinar as causas que os originam.
- 1.3 - Apresentar acções de melhoria e medidas inovadoras.

2. Critérios para identificar e fazer escolhas de problemas... desafios

- 2.1 - Os que se fazem sentir mais de perto.
- 2.2 - Os que se apresentam mais críticos (burocracias desnecessárias, disfuncionamentos, incumprimento de prazos...).
- 2.3 - Os que se apresentam mais difíceis de resolver (por envolverem outras áreas, por falta de recursos, por reclamações...).
- 2.4 - Os que posso ajudar a resolver.
- 2.5 - Os que podem vir a trazer valor acrescentado.

3 - Metodologia de actuação

1.ª Fase - Trabalho Individual

- a) Identificar problemas/dificuldades/desafios.
- b) Caracterização/causas.

2.ª Fase - Trabalho de Grupo

Construir listagens de:

- a) Problemas/Desafios por prioridades.
- b) Caracterização de problemas... e respectivas causas.
- c) Enumerar acções de melhoria/medidas inovadoras.

3.ª Fase - Síntese dos vários Trabalhos de Grupo

Construir listagem de:

- a) Acções de melhoria + medidas inovadoras por prioridades.
- b) Avaliação dos impactos e dos recursos envolvidos.

4.ª fase - Fazer acontecer

- a) Planeamento das acções.
- b) Sistema de acompanhamento e monitorização e por fim avaliação.

Para a concretização destas fases existe um segredo chamado SISTEMATIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO que é composto por um conjunto de documentos de suporte para recolha ordenada da informação “individual” e de “grupo”. Trata-se de uma metodologia de “janelas”, que se vão abrindo à medida das necessidades de recolha e tratamento da informação (ver quadro “janelas”)

Vale a pena pensar o futuro para garantir melhores amanhã. E principalmente vale a pena estar do lado das soluções. Porque o futuro irá estar cheio dos problemas que não soubemos ou não quisemos resolver... hoje!

Quadro 3

Plano de Melhorias — “Janelas”



Livros a ler

CRIAR VALOR ATRAVÉS DAS PESSOAS

As empresas confrontam-se permanentemente com um desafio que têm de vencer: transformar as capacidades, os conhecimentos e as habilidades dos seus colaboradores em competências criadoras de valor para os accionistas, colaboradores e todos os seus parceiros de negócio. Para isso, os seus gestores terão de identificar e reduzir o desvio entre as competências requeridas à operacionalização dos seus modelos e planos de negócio e o real nível de desenvolvimento das competências dos seus colaboradores.

Neste livro, com uma linguagem simples e recorrendo a descrições e análises de exemplos e casos práticos, o autor clarifica conceitos e propõe uma metodologia prática e aplicada à identificação, desenvolvimento e avaliação de competências, apresentando também a formação/treino individual e a gestão de informação como métodos de suporte à gestão e desenvolvimento de competências nas empresas.



Título:
Criar Valor através das Pessoas
Autor:
José Duarte Dias
Editor:
Edições Sílabo, Lda.
N.º de páginas: 103

À venda nas livrarias

GERIR A MUDANÇA PARA O SUCESSO

Este livro providencia conselhos práticos e inspira sugestões em aspectos-chave da gestão da mudança, incluindo: análise o estado actual da sua organização, superar a resistência à mudança e desenvolver o entusiasmo para que a mudança continue a avançar rapidamente.

Revela que a mudança não é um processo linear e mostra como desenvolver a criatividade e a flexibilidade dentro da Equipa de Gestão da Mudança de trabalho de modo a que a mesma seja gerida habilmente, com confiança e sucesso.

Contém mais vinte “soluções de trabalho” práticas — especialmente destinadas ao desenvolvimento de capacidades de gestão.

Contém muitas ilustrações, com mais noventa trabalhos de arte originais, diagramas e quadros.

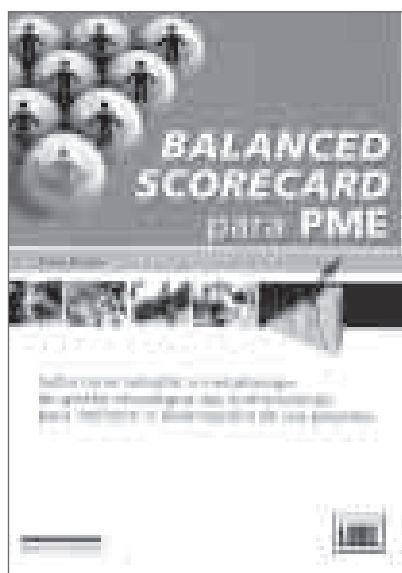
É escrito por consultores de organizações de mudança respeitáveis, com muitos anos de experiência em formação de executivos de todos os níveis, ensinando a construir estratégias de gestão da mudança que sejam eficazes.

Título:
Gerir a Mudança para o Sucesso
Autor:
Rebecca Potts e
Jeanenne Lamarsh
Editor:
Plátano Editora
Colecção:
Negócios Positivos



À venda nas livrarias

Título:
*Balanced Scorecard
para PME*
Autor:
João Russo
Editora:
Lidel
- Edições Técnicas, Lda.
N.º de páginas:
202



À venda nas livrarias

A UNIÃO EUROPEIA E A MODERNIZAÇÃO DAS EMPRESAS

À empresa e aos empresários europeus é-lhes exigido que saibam operar com a moeda única, que saibam negociar em várias línguas (no mínimo, a língua-mãe e o inglês técnico e comercial), que adiram à cooperação empresarial transeuropeia e que adoptem uma marca comercial visível. Obviamente deverão pagar os seus impostos atempadamente, sem recorrer a artifícios ilegais. Mas não é tudo — informações económicas actualizadas, relações permanentes com instâncias internacionais, governamentais e associativas, são fundamentais para os habilitar a subsídios comunitários.

Deverão, ainda, saber competir no seu segmento de mercado, exportar para outros países europeus e para o exterior da União Europeia, conhecendo as oportunidades de negócio nos países da Tríade, do Leste Europeu, não menosprezando os países em vias de desenvolvimento.

Em cinco capítulos, este livro enuncia a situação na Europa dos Tratados (o direito, as quatro liberdades, o orçamento e os fundos estruturais); os Condicionamentos (o euro, as culturas europeias, as patentes, os impostos e os paraísos fiscais); a Política de Concorrência; a Preparação para o Grande Mercado (a organização interna, a cooperação empresarial, o consumidor, o ambiente e a publicidade); a Gestão do Futuro (casos concretos).

BALANCED SCORECARD PARA PME

O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta de gestão e implementação estratégica, essencial à melhoria do desempenho das empresas e outras organizações.

Este livro explica e caracteriza pormenorizadamente a metodologia BSC, comparando-a com o Tableau de Bord, os Sistemas de Qualidade e outros modelos de gestão do Capital Intelectual. Desvenda, também, os passos que os gestores devem prosseguir para serem bem sucedidos na implementação do Balanced Scorecard. Identifica os principais programas informáticos que incorporam o BSC nas suas funcionalidades. Inclui, ainda, uma análise inédita do Balanced Scorecard no contexto das PME, que esclarece como se pode melhorar o desempenho estratégico e operacional das empresas de menor dimensão. A obra é concluída com um guia prático, de grande utilidade, para orientar o gestor (nomeadamente o da PME) na elaboração do Balanced Scorecard da sua organização, contendo imensos exemplos de diferentes sectores de actividade.

Esta é uma leitura obrigatória para os que desejam reforçar os seus conhecimentos sobre a mais actual metodologia de avaliação de desempenho e de implementação de estratégias, porque agrega uma apresentação teórico-prática completa do BSC, apoiada na ampla experiência de gestão do autor.

O livro é dirigido, não apenas a docentes, investigadores, estudantes das áreas de gestão, economia e contabilidade e demais leitores interessados nestas temáticas mas, sobretudo, a empresários e gestores de empresas, em particular os das PME.



À venda nas livrarias

Título:
*A União Europeia
e a Modernização
das Empresas*
Autor:
José Lomba Martins
Editora:
Prefácio - Edição de Livros
e Revistas, Lda.
N.º de páginas: 255

EUROFLASH

Directiva Comunitária Prepara Harmonização da Base Tributária

A Comissão Europeia está a preparar uma directiva para harmonizar a base de tributação do imposto sobre as sociedades (IRC) na União Europeia. Em 2008, Bruxelas espera que alguns Estados-membros possam já partilhar as mesmas regras de cálculo relativas a este imposto. Os vários cenários de harmonização fiscal estão a ser estudados desde 2004 por um grupo de especialistas que integra representantes de todos os países da União Europeia.

Comissão Europeia quer Regras Comuns na Emissão de Vistos

A Comissão Europeia pretende uniformizar a emissão de vistos pelos países da União Europeia com o objectivo de contribuir para a segurança interna e combater a imigração ilegal. Actualmente, o requerente a quem seja recusado um visto de acesso por um Estado-membro poderá dirigir-se à representação diplomática de outro país comunitário e apresentar um novo pedido de entrada. A Comissão pretende que, após a entrega do primeiro pedido, as impressões digitais e a fotografia do requerente sejam enviadas às autoridades nacionais dos demais Estados-membros e passem a constar de uma base de dados comum, acessível a todas as entidades emissoras de vistos dos diversos países da União Europeia.

Espaço Único de Pagamentos até 2010

A Comissão Europeia apresentou uma proposta de criação, até 2010, de um espaço único de pagamentos para permitir aos consumidores europeus a realização de uma compra em qualquer local da União Europeia como se tivesse sido efectuada no seu próprio país.

Tribunal Europeu Garante Direitos a Passageiros de Companhias Aéreas

Perante a contestação de diversas companhias aéreas mundiais, incluindo as de baixo custo, o Tribunal de Justiça das Comunidades Europeias voltou recentemente a confirmar a legalidade do regulamento comunitário que obriga as companhias aéreas a indemnizarem e prestarem assistência aos passageiros vítimas de *overbooking*, cancelamento de voos ou que tenham registado atrasos consideráveis.

Custos de “Roaming” em Análise na União Europeia

A Comissão Europeia pretende abolir os custos de *roaming* por recepção de chamadas telefónicas noutro país comunitário e estabelecer um princípio de país de origem para chamadas locais realizadas em qualquer Estado-membro da União Europeia.

A comissária Viviane Reding, que tutela o sector das telecomunicações, não vê justificação para que os custos de *roaming* internacional sejam superiores aos do *roaming* nacional, propondo a aprovação de um regulamento sobre esta matéria (www.europa.eu.int/information_society/activities/roaming).

Comissão Europeia Renova Portal com Ofertas de Emprego

Podendo ser consultado nos vários idiomas da União Europeia (UE), o portal europeu da mobilidade profissional apresenta novas rubricas e uma vasta oferta de emprego relativa a todos os países comunitários, encontrando-se já disponível em: <http://europa.eu.int/eures/home.jsp?lang=pt>

COM ESTÁGIO - COM 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



Ministério da
Educação e Ciência



Ministério do Trabalho,
Emprego e Segurança Social

INSTITUTO DO EMPREGO E
FORMAÇÃO PROFISSIONAL, IP



...*consigo*...



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL



Ministério da Educação
e Ciência, Tecnologia e Inovação