

OUT • NOV • DEZ 2006 • TRIMESTRAL • 2.50€

ISSN: 0871-7354

DIRIGIR >

A REVISTA PARA CHEFIAS E QUADROS

Nº 96

REINVENÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

SEPARATA
O Essencial sobre
a Gestão do Valor



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Social Europeu

MINISTÉRIO DO TRABALHO
E DA SOLIDARIEDADE SOCIAL



INSTITUTO DE EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

SUMÁRIO

SEPARATA

O Essencial sobre a Gestão do Valor
Nuno Estevens e Ruben Eiras

EDITORIAL 2

DESTAQUE

Reinventar as organizações: um desafio inadiável 3
Carlos Barbosa de Oliveira



Sabia que...

Deslocalização de empresas
vai ser mais penalizada 15
Nuno Gama de Oliveira Pinto

Reinventar a Administração Pública
é uma missão para todos 16
Maria Helena Monteiro

Flexibilidades e percurso profissional 20
Glória Rebelo

HISTÓRIA E CULTURA

Museu da Carris 24
Nuno Estevens

FORMAÇÃO

Universidade: os canudos de Bolonha 29
José Vicente Ferreira

GESTÃO

Inovação organizacional
e o imperativo da competitividade 33
Maria Márcia Trigo

Contratar seniores: uma opção estratégica 40
Carlos Barbosa de Oliveira

Mudar ou não mudar... eis a questão! 43
Rodolfo Begonha

Tome Nota

Novos apoios para as PME 47
Nuno Gama de Oliveira Pinto

Outros tempos outras organizações 48
J.M. Marques Apolinário

O “Compêndio Técnico” de Vegécio 51
José C. Cardim



Temas Práticos de Gestão

Sabem o que é uma “OPA”? 54
J.M. Marques Apolinário

Radarm Global

Bússola Geoeconómica: A “subversão” do Firefox 58
Pedro Santos

Knowledge Tracker: Poder ao capital humano 59
Ruben Eiras

Disse Sobre Gestão... 60

DESENVOLVIMENTO PESSOAL

Aspirinas da Alma

O chá das cinco 61
J. Vicente Ferreira

QUIOSQUE DE NOVIDADES

Breves

Integração de licenciados no mercado de trabalho 63

Euroflash 64

Nuno Gama de Oliveira Pinto

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

Lídia Spencer Branco

CONSELHO EDITORIAL

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

APOIO ADMINISTRATIVO

Ana Maria Varela

REDAÇÃO 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

Dezembro 2006

PERIODICIDADE

4 números/ano

DESIGN E PAGINAÇÃO

Extramedia Design Studios

CAPA

Jorge Barros

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

Como alguém disse, “a melhor maneira de prever o futuro é criá-lo”.

Os desafios com que se confrontam as nossas empresas em função da crescente globalização dos mercados colocam-nos perante um dilema crucial, mas de enunciado simples: ou evoluem e se adaptam às novas realidades, ou verão a sua posição no mercado inexoravelmente posta em causa.

Como tornar as nossas empresas e organizações mais competitivas, como definir novas estratégias, quais as mudanças organizacionais necessárias... enfim como **Reinventar as Organizações**, é este o tema que nos propomos abordar nesta revista.

O facto de Portugal ser um país pequeno e periférico, não dispor de recursos naturais apreciáveis e de a nossa economia se deparar ainda com entraves ao seu desenvolvimento resultantes de atrasos estruturais, não pode ser desculpa para não enfrentarmos os desafios, em presença, com uma visão prospectiva e esclarecida e com iniciativas estrategicamente fundamentadas.

No novo paradigma da Sociedade do Conhecimento os recursos estratégicos de uma empresa deixaram de ser apenas o capital físico ou financeiro para serem, essencialmente, o conhecimento, a informação, a inovação, a criatividade, ou seja, os seus recursos humanos, porque é neles que reside a competitividade da organização e o seu potencial de criação de valor. Esta é uma mudança radical na definição estratégica de uma organização que obriga a reestruturar e reinventar as suas formas de funcionamento.

Nada irá ser como antes, a informação tornou-se essencial para antecipar e descobrir novos nichos de mercado. Num mundo em constante mutação nada é previsível, nem os conhecimentos adquiridos são para o resto da vida, pelo que a formação ao longo da vida é fundamental. As organizações têm, pois, de ter a capacidade de se assumirem perante os seus trabalhadores como escolas de aprendizagem ao longo da vida.

Não existem fórmulas mágicas para o desenvolvimento, mas certamente que capacidade de identificação de novas oportunidades de negócios, mobilização para transformação em inovação e operacionalização são factores essenciais para o sucesso empresarial. A grande questão que se coloca actualmente às organizações é a de que ou têm capacidade para se renovarem, tornando-se competitivas, ou simplesmente não poderão sobreviver.

Por falar em renovação e porque não há progresso sem mudança, aqui fica uma chamada de atenção para o novo grafismo adoptado pela Revista desde o seu último número. Esperamos que as alterações introduzidas vão de encontro às expectativas dos leitores.





REINVENTAR AS ORGANIZAÇÕES: um desafio inadiável

Estamos a despedir-nos da sociedade industrial e a entrar numa nova era. Chame-se ela Sociedade do Conhecimento e do Saber, ou Sociedade Tecnológica, traz consigo a necessidade de as organizações se reinventarem. E isso significa, entre outras coisas, novos modelos de gestão, de comercialização e de prestação de serviços. por: **Carlos Barbosa de Oliveira** — Jornalista



De tempos a tempos vivemos épocas de mudança mais ou menos turbulentas, que conduzem a transformações radicais das pessoas e das organizações. Nesses períodos de ruptura, a sociedade parece mergulhar num caos onde tudo é posto em causa mas de onde sai, inevitavelmente, renovada nos seus valores, nos seus métodos, na sua estrutura e na sua dinâmica. Peter Drucker, conhecido como o “inventor” da gestão, chama “separadores” a estes períodos de mudança turbulenta, que em algumas décadas tudo modificam. Pelas alterações radicais que operaram, Drucker refere a importância de dois desses períodos. O primeiro decorreu entre 1457 (quando surgiram os primeiros trabalhos de impressão de Gutenberg) e a Reforma (1517). Além de ter sido o período mais marcante da Renascença, estas seis décadas assinalam o apogeu dos Descobrimentos, um catalisador de transformações políticas, económicas e sociais. O segundo período referido por Drucker estende-se de 1776 (ano da apresentação da máquina a vapor de WATT e do início da Guerra da Independência Americana) a 1815, ano que marca o fim da era napoleónica com a derrota de Bonaparte em Waterloo. Durante este período ocorreu a Revolução Francesa — que gerou uma revolução de valores e de conceitos — e a Revolução Industrial teve o seu período decisivo, consumando a vitória da máquina sobre a ferramenta, da indústria sobre o comércio e a consolidação do capitalismo industrial.

A ninguém já restam dúvidas de que vivemos numa época de mais um desses “separadores” a que se refere Peter Drucker. Sabemos que estamos a despedir-nos da sociedade industrial e a entrar numa nova era. Chame-se ela Sociedade do Conhecimento e do Saber (em que a informação tem mais valor do que o capital), ou Sociedade Tecnológica (em que a máquina cedeu lugar à robótica e à computadorização), não é por agora o mais relevante. Certa é a existência dessas ondas de turbulência que caracterizam as épocas de mudança.

Surgem novos valores, novas preocupações sociais, assiste-se a uma revolução tecnológica que parece imparável, questionam-se os modelos de gestão empresarial, revoluciona-se o mercado de trabalho, alteram-se os modos de produção, descobrem-

“Nesses períodos de ruptura, a sociedade parece mergulhar num caos onde tudo é posto em causa mas de onde sai, inevitavelmente, renovada nos seus valores, nos seus métodos, na sua estrutura e na sua dinâmica.”

-se novas matérias-primas, abrem-se novos desafios... Mas o que distingue este período dos anteriores é a forma acelerada como essas mudanças ocorrem e a evolução e aperfeiçoamento dos instrumentos comunicacionais que permitem que actividades operacionais outrora morosas se realizem a velocidades vertiginosas, facilitando o acesso quase instantâneo a lugares, relações, conhecimentos, produtos...

Não é, por agora, consensual determinar a data do início desta época de mudança. A Segunda Guerra Mundial pode ter sido, em termos cronológicos, o acontecimento que marcou o seu início, mas a apresentação do primeiro computador programável em 1943, a criação do *chip* em 1971, do *Windows* em 1985 e o desenvolvimento da Internet terão sido, no âmbito tecnológico, tão importantes para o desenvolvimento e a mudança como o aperfeiçoamento da máquina a vapor apresentada por Watt ou a imprensa de Gutenberg.

Globalização e concorrência

Há, no entanto, uma data que mudou a História: 1989. Nesse ano o Muro de Berlim cai e com ele os regimes comunistas.

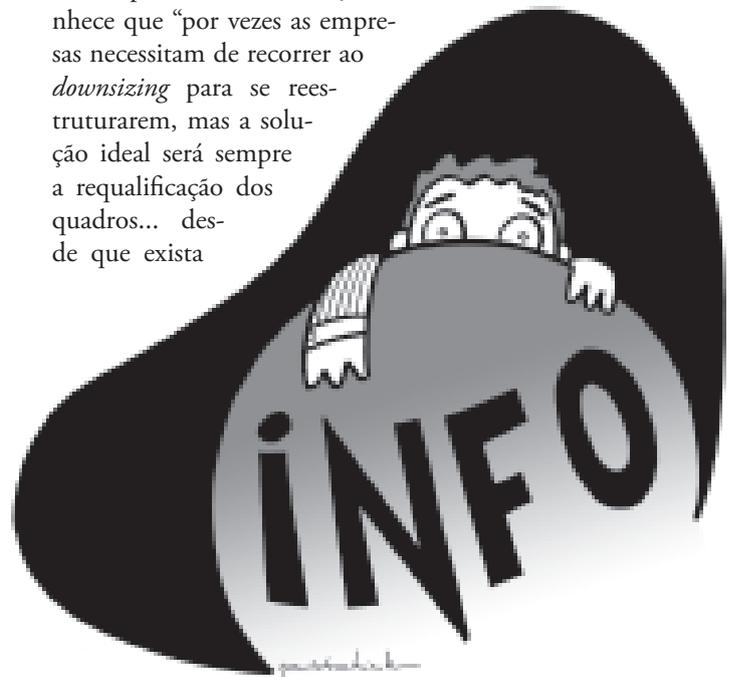
A partir daí foi possível a todos os europeus, do Atlântico aos Urales, desfilarem sob a bandeira da Internacional Consumista e desaguar, felizes, nos hipermercados do supérfluo e do desperdício. Franqueadas as portas destes novos templos do lazer, verifica-se que a diversidade deu lugar à unanimidade das marcas, da moda e dos gostos. De São Francisco a Moscovo, passando por Lisboa, Praga ou Budapeste, todos, sem excepção, puderam começar a confraternizar nos espaços standardizados da Pizza Hut ou McDonalds, vestir as mesmas marcas, sejam elas Dior ou Benetton, e venerar os mesmos ídolos, dêem eles pelo nome de Michael Jackson ou Madonna.

Foi nessa data que começou a globalização (pelo menos no conceito actual, pois muitos autores defendem que se iniciou com os Descobrimentos).

Como refere o Dr. Armino Monteiro, presidente da Associação Nacional dos Jovens Empresários (ANJE), “a globalização trouxe, simultaneamente, maior concorrência e novas oportunidades de negócio, mercê da perspectiva global que o mercado assumiu. As organizações tiveram de reforçar a sua competitividade, designadamente perante a concorrência de empresas oriundas de países onde os custos de produção são significativamente mais baixos. Houve, então, a necessidade de subir na cadeia de valor, apostando nos chamados factores críticos de competitividade, como a qualidade, a inovação, o *marketing* ou a distribuição...”

A necessidade de as organizações se reinventarem conduziu à criação de novos modelos de gestão, de comercialização e de prestação de serviços. No entanto, nem todos os empresários estavam preparados para enfrentar o desafio de um modelo de gestão no qual a vantagem competitiva reside no conhecimento, na informação, na preparação e capacidade dos recursos humanos. Ora a primeira tentativa foi cortar precisamente nesses recursos, na mira de reduzir os custos de produção. Em alguns sectores a medida mostrou-se adequada, noutras foi apenas conjuntural e não estruturante. Parafraseando Peter Drucker, muitos empresários tentaram reorganizar-se antes de agir e esqueceram um pequeno pormenor: “Na sociedade do conhecimento, o trabalhador detém o principal meio de produção que é o seu saber.” Daí que o *downsizing* se tenha revelado muitas vezes uma medida de reorganização desastrosa.

O presidente da ANJE reconhece que “por vezes as empresas necessitam de recorrer ao *downsizing* para se reestruturarem, mas a solução ideal será sempre a requalificação dos quadros... desde que exista



uma disponibilidade (dos quadros) para ajudar a corporizar a renovação da empresa”.

“... foi possível a todos os europeus, do Atlântico aos Urales, desfilarem sob a bandeira da Internacional Consumista e desaguar, felizes, nos hipermercados do supérfluo e do desperdício. Franqueadas as portas destes novos templos do lazer, verifica-se que a diversidade deu lugar à unanimidade das marcas, da moda e dos gostos”.

Cursos de papel e caneta

Percebe-se que a qualificação dos quadros seja um recurso estratégico fundamental. Difícil de perceber será o facto de cursos em áreas consideradas estratégicas para a mudança disporem constantemente de vagas não preenchidas (como é o caso de vários ramos de Engenharia, da Química ou da Física), enquanto cursos saturados e com dificuldade de saídas profissionais (Direito, Sociologia ou Psicologia) continuam a ter muita procura. Como se justifica este desfasamento entre as necessidades das empresas (a que corresponde uma oferta aparentemente adequada por parte das universidades) e a procura por parte dos jovens portugueses? Em que medida os curri-

cula escolares têm em consideração as necessidades do mercado de trabalho?

Armindo Monteiro diz que “no ensino superior abundam ‘cursos de papel e caneta’ (designadamente da área das ciências sociais) e faltam cursos tecnológicos, cruciais para o desenvolvimento económico”. Por isso, defende “a adaptação dos cursos universitários às exigências da sociedade em rede e do conhecimento” e considera indispensável “aumentar a oferta do ensino técnico-profissional, de forma a responder à necessidade de quadros intermédios, com competências específicas e eminentemente práticas, que as empresas sentem”.

Os portugueses são frequentemente apontados como pouco empreendedores e não gostarem de correr riscos. O presidente da ANJE advoga, por isso, a necessidade de “introduzir os valores do empreendedorismo nos currículos escolares, de forma a incutir nos jovens portugueses uma cultura de risco e uma maior predisposição para a iniciativa. É paradoxal que, existindo tantos cursos de Gestão de Empresas, se verifique um défice de gestão no tecido empresarial português.”

Os pilares de uma estratégia de mudança

É um dado adquirido que um novo modelo de gestão dos recursos humanos é crucial para a reorganização interna e reforço da competitividade das empresas portuguesas. Importa, porém, saber quais são — além da qualificação dos recursos — os pilares estratégicos desse modelo, tendo em consideração as mudanças do mercado de trabalho e da cultura empresarial.

O presidente da ANJE aponta quatro pilares fundamentais: “A melhoria das condições de segurança, higiene e saúde no trabalho; adopção de estruturas organizacio-



nais que confirmam maior autonomia aos colaboradores, para que estes possam ter capacidade empreendedora, desenvolver a sua criatividade e assumir responsabilidades mais latas; progressão na carreira com base no mérito individual e horários flexíveis.”

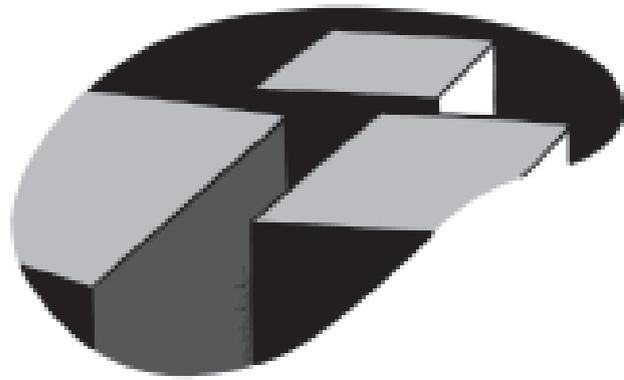
Se a gestão dos recursos humanos assume um papel determinante na reorganização das empresas, as novas tecnologias parecem ter um papel fundamental no reforço da competitividade. Peter Drucker defende que a forma como as organizações souberem administrar as tecnologias que são postas à sua disposição fará a diferença entre vencedores e perdedores. Mais rápida, mais criativa e mais competitiva parece ser um lema fundamental para o sucesso. Nesta perspectiva, é preciso saber administrar correctamente esses recursos tecnológicos, tirando deles o máximo proveito. A este propósito, Armindo Monteiro enaltece “as potencialidades das novas tecnologias ao nível da gestão empresarial, da organização laboral e da formação profissional”, mas alerta que “é preciso saber utilizar com proficiência essas tecnologias, o que nem sempre acontece. A introdução de novas tecnologias numa empresa não deve ser um fim em si mesmo mas um meio para atingir objectivos mais latos”.

“... é preciso saber utilizar com proficiência essas tecnologias, o que nem sempre acontece. A introdução de novas tecnologias numa empresa não deve ser um fim em si mesmo mas um meio para atingir objectivos mais latos”.

Obstáculos à inovação

O relatório sobre competitividade do Fórum Económico Mundial coloca Portugal no 34.º lugar entre 125 países. Vejamos algumas razões ali apontadas para este fraco desempenho: falta de sofisticação dos negócios, fracos processos produtivos, deficientes estratégias de marketing e receio em delegar competências.

Traduzido por outras palavras, o que o relatório de Davos vem dizer é que não basta às empresas portuguesas reformularem os seus produtos ou serviços. É necessário, acima de tudo, reformular o conceito do negócio, encontrar novas soluções, definir e renovar estratégias. Num mercado sempre em mutação, onde os produtos têm vida cada vez mais efémera, também as estratégias mon-



tadas pelas empresas para competir no mercado devem ser constantemente actualizadas. É necessário, nomeadamente ao nível da gestão, perder a obsessão do controlo, reduzir as hierarquias e dar mais autonomia aos colaboradores. Com efeito, a importância de recursos humanos qualificados, criativos e inovadores, pode tornar-se nula se as ideias geradas na base não chegarem ao líder porque se perderam no emaranhado de múltiplas hierarquias intermédias.

Recentemente, um grupo de gestores e empresários reuniu-se em Lisboa para discutir o tecido empresarial português. Curiosamente não falaram (ou pelo menos não transpirou para a opinião pública...) dos factores de resistência à mudança existentes no interior das próprias empresas (baixa qualificação da maioria dos empresários, centralismo decisório, medo de correrem riscos...), preferindo apontar o dedo ao abandono escolar, ao excesso de funcionários públicos, à reforma da Segurança Social.

Armindo Monteiro prefere falar em “factores que estão inscritos no ADN de todos os portugueses (o défice de visão estratégica e de liderança...)” como os culpados de uma certa inércia ou resistência à inovação. E concretiza, enumerando algumas situações: “A falta de propensão e competências para a criação de novos produtos e serviços, a adopção de estruturas organizacionais mais profícuas, a introdução de processos produtivos tecnologicamente mais sofisticados, o investimento em I&D e a elaboração de modelos de relacionamento mais eficazes entre a organização e o consumidor/utilizador.”

A transição de uma sociedade industrial para uma sociedade do conhecimento trouxe consigo outras mudanças assinaláveis sobre as quais importa reflectir um pouco. Por um lado, como refere Drucker, “o negócio hoje não é dinheiro, mas informação” e, nesse contexto, assume preponderância fundamental o espírito empreendedor de quem gere ou dirige as empresas e uma nova forma de relacionamento dentro da empresa. Armindo Monteiro reconhece que “entre as gerações mais conservadoras existem alguns empresários pouco empreendedores

e a ausência de espírito empreendedor nos empresários cria resistências à mudança”. No entanto, considera que “empresário e empreendedor não são sinónimos, embora possam, e devam, coexistir na mesma pessoa”. O importante, porém, é que existam “empresários e trabalhadores adequados ao novo paradigma económico. Ou seja, que encarem o mercado como global, sejam criativos e inovadores, dominem as TIC bem como o inglês enquanto língua franca, apostem na I&D e não esqueçam as suas responsabilidades sociais”.

Sustentabilidade, responsabilidade social e inovação

A inovação não se restringe às novas tecnologias... abrange também evolução e desenvolvimento social.

Vista por este prisma, a inovação tem, na Agenda 21, o seu instrumento mais carismático e aglutinador, uma espécie de Magna Carta da sustentabilidade onde são traçadas as estratégias para atingir as metas do desenvolvimento sustentável. O problema é que enquanto as novas tecnologias avançam a uma velocidade vertiginosa, os caminhos traçados na Agenda 21 surgem tortuosos e escarpados. É certo que nos afastámos do tempo da fábrica ruidosa e poluente, mas estamos ainda muito longe de dissipar os temores que foram lançados em 1961 com o livro *A Primavera Silenciosa* de Rachel Carlson (ver: Datas e eventos que marcaram a mudança das organizações).

Decorridos 45 anos após a publicação do livro de Rachel Carlson, e muitas cimeiras depois, ainda há quem não compreenda que apostar em novas estratégias de marketing, ou garantir condições de preço e qualidade dos produtos e serviços, não são condimentos suficientes para garantir a competitividade das organizações. É necessário, também, que as organizações sejam ecoeficientes, isto é, tenham como metas melhorar as condições ambientais e impulsionar a economia dentro de padrões de desenvolvimento sustentável.

Luís Rochartre, secretário-geral do Centro Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (BCSD — Portugal), refere a esse propósito: “O desenvolvimento sustentável é um desígnio de todo o Mundo. Contudo, as empresas têm um papel especial a desempenhar neste ca-

minho, pois na sua esfera de acção têm a capacidade de adaptar, de uma forma muito mais efectiva, a sua forma de operar, imprimindo uma diferença marcante na sociedade. A sua operacionalização passa obrigatoriamente pela prática de uma gestão empresarial diferenciada do modelo tradicional. Temas como as alterações climáticas, a pobreza, a evolução demográfica, a preservação do ambiente, entre outros, são importantes enquadradores da forma como as empresas operam hoje, mas sobretudo como irão operar no futuro.”

Se entendermos o futuro na versão “druckeriana”, então isso quer dizer que já há, hoje, muitas pessoas a aproveitarem (em termos pessoais e nas suas instituições) as oportunidades criadas pelo desenvolvimento sustentável. Esses serão os líderes de amanhã, enquanto os que estiverem à espera que esses temas se tornem “quentes” ficarão irremediavelmente para trás. Dito por outras palavras, e usando um exemplo prático, aqueles que tiverem capacidade para “inventar” o consumidor ético (criando-lhe apetência pelos produtos “verdes” e socialmente responsáveis) terão vantagem substancial e decisiva sobre os que ficarem à espera que sejam os consumidores a reclamar produtos que satisfaçam os padrões do consumo sustentável para os começarem a produzir.

Armindo Monteiro também não tem dúvidas em afirmar que “uma gestão baseada nos 3 P (pessoas, planeta e proveitos) encerra inúmeras oportunidades na medida em que implica uma perspectiva de longo prazo e um crescimento mais sólido da empresa. Não importa só fazer, mas sim fazer bem e de forma sustentável”.

Se tivermos em consideração as inúmeras vezes que empresários e gestores portugueses (de pequena e média dimensão) apontam a sustentabilidade como entrave ao desenvolvimento e invocam o carácter oneroso de tais práticas, somos levados a concluir que a maioria parece não comungar desta ideia. Para o presidente da ANJE, porém, não restam dúvidas de que “a *performance* de uma empresa é medida pela sua contribuição para a prosperidade económica, a qualidade ambiental e o desenvolvimento social da comunidade onde está inserida. Neste sentido, a gestão deve ser norteada por objectivos relacionados não só com os proveitos, como acontecia antigamente, mas também com a pre-



servação do planeta e com a qualidade de vida das pessoas”. E no que concerne aos custos da sustentabilidade é peremptório: “Naturalmente que a sustentabilidade envolve custos, mas esses custos podem e devem ser cada vez mais vistos como um investimento: nas gerações futuras, naturalmente, mas, e a muito mais curto prazo, também um investimento com claros benefícios na solidez, na imagem e na capacidade da empresa em fazer face aos imprevistos.”

“Uma gestão baseada nos 3 P (pessoas, planeta e proveitos) encerra inúmeras oportunidades na medida em que implica uma perspectiva de longo prazo e um crescimento mais sólido da empresa. Não importa só fazer, mas sim fazer bem e de forma sustentável.”

Luís Rochartre também não tem dúvidas quanto à importância do DS no processo de inovação das organizações — que considera tratar-se de uma grande oportunidade — “porque ainda não estão encontradas as soluções para todos os desafios identificados, o que gera uma enorme oportunidade para as empresas encontrarem as soluções necessárias e desenvolverem novos produtos e novos serviços”.

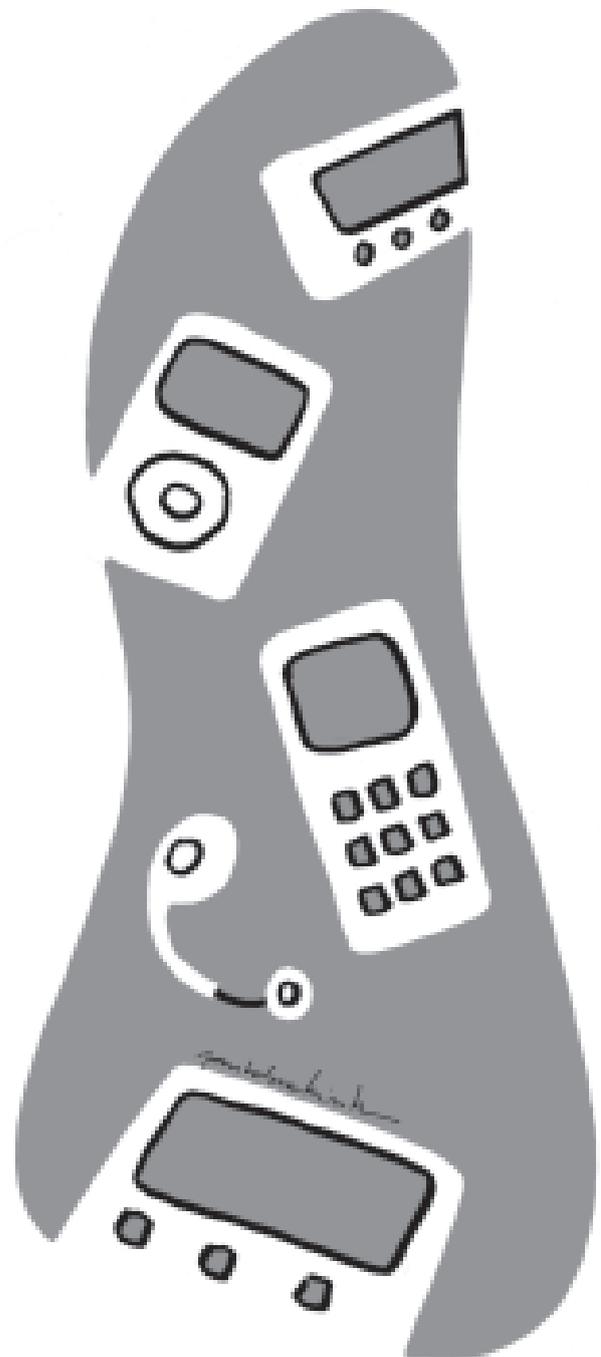
Mostra-se, porém, um pouco céptico... Embora reconheça existir “uma atenção crescente por parte dos empresários portugueses” ressalva que “não podemos afirmar que a maioria esteja verdadeiramente consciente da necessidade de alterar o rumo do *business as usual* para este novo modelo”.

Responsabilidade social

Várias multinacionais de vestuário e equipamento desportivo, do ramo alimentar e da distribuição, têxteis e mesmo empresas petrolíferas, bancos ou produtoras de café, estão a assumir-se como empresas socialmente responsáveis, o que significa comprometerem-se a fazer uma gestão norteada por objectivos relacionados não só com o lucro, mas também com uma preocupação em relação ao planeta e às pessoas.

Os compromissos são assumidos num Código de Conduta (acessível a todos os consumidores) que expressa o empenho da empresa numa nova postura interna

(gestão dos recursos humanos mais humanizada, proibição do recurso ao trabalho infantil, valorização da informação interna e da formação dos colaboradores) e externa (respeito pela qualidade nos termos da norma ISO 9000; imposição às subcontratadas de aceitação da norma SA 8000, da OIT, concernente às condições de trabalho e ao respeito pela dignidade humana de todos os trabalhadores; respeito dos direitos sociais e ambientais).

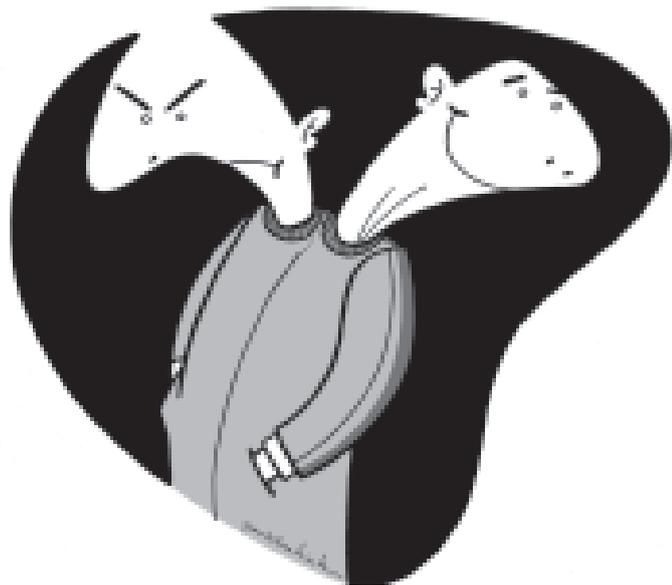


Mas mais do que um rol de boas intenções, os Códigos de Conduta inserem medidas e acções concretas cuja veracidade as empresas aceitam submeter à verificação de entidades independentes.

Algumas empresas portuguesas também já perceberam que para o seu sucesso além-fronteiras, maior competitividade e fidelização dos consumidores, é crucial respeitarem as regras orientadoras do desenvolvimento sustentável. Por isso assumiram um compromisso de RS e elaboraram os seus Códigos de Conduta.

Luís Rochartre classifica esta forma de actuar como a “necessidade de as empresas alinharem a sua estratégia com as expectativas da sociedade”, enquanto Armino Monteiro salienta que “a identidade das empresas e a sua imagem (na comunidade) resultam cada vez mais, não só do seu desempenho económico e financeiro, mas também do conjunto de princípios, valores, comportamentos e opções nelas dominantes”.

À primeira vista, pode então parecer que as empresas encaram a RS como uma boa oportunidade de negócio ou uma estratégia de marketing. Porém, o presidente da ANJE desfaz todas as dúvidas ao classificar a RS como “um imperativo” que, na sua opinião, se justifica não apenas por motivos que se prendem com o respeito pela dignidade humana e pela comunidade em geral, mas também por razões de competitividade *tout court*. “Numa altura em que as relações económicas à escala global são marcadas (ou desvirtuadas) por gritantes diferenças na protecção social entre Estados, importa vincar a ideia de que o desrespeito pelos direitos laborais, pelas obrigações fiscais, pelas regras da concorrência ou pelos ecossistemas naturais é uma via inexorável para o insucesso empresarial.”



Fica por responder uma questão: o consumidor socialmente responsável existe? Um estudo realizado por investigadores australianos conclui pela negativa e aponta alguns exemplos de campanhas mal sucedidas feitas

PROJECTO YOUNG MANAGERS TEAM

O WBCSD vem apostando na sensibilização das empresas para o DS, quer promovendo e divulgando os princípios e as práticas do DS e realçando as suas vantagens tanto para as empresas como para a sociedade, quer incentivando as empresas a adoptarem estas práticas e apoiando o desenvolvimento de projectos inovadores nos quais possam identificar as mais-valias e partilhar experiências de sucesso.

O Projecto Young Managers Team, dirigido aos jovens colaboradores das empresas-membro, insere-se na política de sensibilização adoptada pelo WBCSD. O objectivo é formar gestores com capacidade para lidarem com factores ambientais e sociais no seus processos de decisão, integrando-os com o factor económico e criando oportunidades de elevado potencial.

Luís Rochartre afirma que “este é um dos sucessos de que gostamos de nos gabar”. A ideia de disseminar estes temas nas empresas, através dos seus mais promissores jovens colaboradores, é uma fórmula segura de transmitir aos dirigentes do futuro as premissas da mudança de paradigma da gestão empresarial. A interacção com estes grupos e os resultados finais das suas reflexões têm sido de grande qualidade e utilidade na definição em como aplicar na realidade estes princípios. No fim do seu programa de um ano, são por nós entendidos como embaixadores do DS nas suas empresas, bem como na sociedade em geral.

As perspectivas de futuro são do prosseguimento deste programa, pois cada vez mais empresas mostram interesse em envolver os seus colaboradores. E ainda, tal como acontece no projecto desenvolvido a nível mundial pelo WBCSD, penso que a evolução natural é que este projecto possa evoluir também do seu formato interempresas para o formato intra-empresas, sendo adoptado internamente como parte da formação dos colaboradores.

por empresas de topo. A verdade é que este consumidor novo, preocupado com as questões sociais, com a ética empresarial e com a sustentabilidade não passa, muitas vezes, de um mito. Responde nos inquéritos que até está disposto a pagar mais por produtos socialmente responsáveis, mas na hora de fazer as suas escolhas rende-se à publicidade e à moda. Ora, para uma empresa sentir a necessidade de assumir a RS precisa de ter como interlocutores cidadãos socialmente responsáveis, bem informados e com um conceito de cidadania solidária que, obviamente, o consumidor português não tem. Sofrendo de um analfabetismo funcional em relação a temas de cidadania como o consumerismo, as causas ambientais ou os direitos humanos, o consumidor português ainda reage por impulso aos *inputs* que lhe são veiculados pela publicidade, pela moda ou pelo “estatuto social”.

Daí que Luís Rochartre fale na necessidade de o Estado criar incentivos para a inovação das empresas de molde a que estas possam contribuir para o aparecimento de um consumidor ético e responsável: “Há dois grandes incentivos que o Estado pode criar. Um é o de dar o exemplo, organizando o seu funcionamento à volta dos princípios e das práticas do DS, sobretudo aumentando a sua eficiência. Outro, é dando preferência, na sua interacção com a sociedade, às entidades que demonstrem uma *performance* verificável nestes temas, principalmente através da discriminação positiva dos fornecedores com melhores práticas.”

APOIOS À INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO

Para incentivar a inovação e o empreendedorismo, a ANJE tem ao dispor dos jovens empreendedores o seguinte conjunto de instrumentos:

Prémio Jovem Empreendedor — É uma iniciativa da ANJE em parceria com o IEFP (Instituto de Emprego e Formação Profissional). Criado em 1998, o certame visa distinguir e valorizar empresas em fase de criação e/ou expansão de negócios.

O promotor do melhor projecto é contemplado com um *prize money* no valor de 19 500 € e usufrui de apoio da ANJE no acesso a instrumentos de incentivo financeiro e infra-estrutural, através das iniciativas Ninhos de Empresas, Centros de Incubação e Programas de Apoio a Jovens Empresários.

Destinatários: jovens entre os 18 e os 35 anos.

Basta que apresentem projectos de criação ou expansão de empresas com os seguintes requisitos: exequibilidade financeira, adequação ao mercado, carácter inovador e credibilidade das referências académicas e/ou profissionais dos seus promotores.

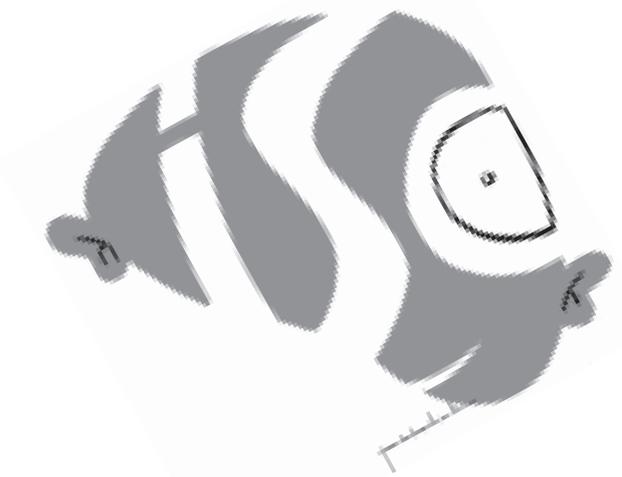
Microcrédito — No âmbito de um protocolo assinado com a Caixa Geral de Depósitos, a ANJE dispõe de 500 mil euros para apoiar projectos de jovens empreendedores. Trata-se de uma linha de microcrédito criada pela CGD, ao abrigo da qual os jovens que se candidatarem através da ANJE podem conseguir um financiamento até 80% das despesas totais do seu projecto, com um montante limite de 25 mil euros a ser pago num prazo máximo de 48 meses. A ANJE é também parceira institucional da Plataforma Finicia — Eixo II (Negócios Emergentes de Pequena Escala) para as regiões do Minho e do Grande Porto. O Finicia foi lançado no início de 2006 pelo Ministério da Economia e da Inovação, tendo como entidade gestora o IAPMEI. Trata-se, em traços gerais, de um programa de apoio a iniciativas empresariais economicamente sustentáveis e com potencial de desenvolvimento. Vocacionado para apoiar as empresas na fase de arranque, o Finicia prevê incentivar mais de 1300 negócios emergentes em empresas de pequena dimensão, envolvendo um volume de investimento global de 114 milhões de euros, dos quais 64 milhões provêm do Estado.

Iniciativa NEOTEC — Programa de Apoio à Criação e Desenvolvimento de Ideias de Base Tecnológica, que vigora até ao final de 2006. Coordenada pela UMIC — Agência para a Sociedade do Conhecimento — e pela Adl — Agência de Inovação —, a Iniciativa NEOTEC propõe-se apoiar financeiramente projectos de criação de empresas de base tecnológica desenvolvidos por estudantes, recém-licenciados, docentes ou investigadores do ensino universitário e técnicos de centros de I&D (nomeadamente laboratórios do Estado). O objectivo é materializar ideias inovadoras em serviços ou produtos de interesse para o mercado, estando para tanto previsto um financiamento público de 800 000 €.

PRIME Jovem — (Programa de Incentivos à Modernização da Economia) uma iniciativa criada em 2003 por resolução do Conselho de Ministros, no âmbito do Programa para a Produtividade e crescimento da Economia.

Visa estimular o espírito empresarial e beneficiar do dinamismo, das capacidades e das competências das gerações mais jovens. Neste sentido, tem por objectivos: apostar em novas ideias, criar novos produtos, desenvolver novos serviços e promover novas marcas. Os destinatários do programa são jovens empresários com idades entre os 18 e os 35 anos.

O programa é orientado pelo Gabinete de Gestão do PRIME e tem como entidades coordenadoras o IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento), a API (Agência Portuguesa para o Investimento), o ITP (Instituto do Turismo de Portugal) e a AdI (Agência de Inovação). A ANJE é a entidade divulgadora deste programa.



superior à do seu antecessor mecânico. Dois anos mais tarde os americanos construía um computador ainda mais rápido, mas só em 1951, com o aparecimento dos computadores Univac que conseguiram prever os resultados das eleições americanas — que deram a vitória ao Presidente Truman —, é que os computadores começam a ser vistos com outros olhos. No entanto, as suas gigantescas dimensões desencorajam qualquer hipótese de comercialização em larga escala.

Em 1971, uma invenção vai revolucionar completamente o Mundo: o microprocessador (*chip*). Alinhadas numa pequena placa de plástico, estas pequenas peças de sílica conseguem armazenar, processar e organizar dados, conectando-se entre si. A partir de então, os computadores passaram a caber em cima de uma mesa ou dentro de uma consola.

Em 1975 é fundada a Microsoft e **em 1977** a Apple cria o primeiro computador para venda ao público (o Apple II).

É, porém, na década de 80 que se vai operar a grande revolução. Primeiro, com o lançamento pela IBM, em 1981, do computador pessoal, e três anos mais tarde com o Macintosh, uma nova criação da Apple, que dá a conhecer ao público o “rato”, instrumento actualmente imprescindível a qualquer utilizador. A apresentação dos ficheiros no ecrã através de ícones, em vez de extensas listas de palavras, é outra das grandes novidades que o ainda hoje por muitos idolatrado Macintosh dá a conhecer. Em 1985, a Microsoft lança o *Windows* e inicia-se a guerra informática entre as duas grandes empresas, com larga vantagem para Bill Gates.

Mas o *microchip* também revolucionou por completo a vida do ser humano. As aparelhagens electrónicas diminuíram em tamanho e em preço, e hoje em dia o *microchip* está presente em todo o lado. Nos electrodo-

Datas e eventos que marcaram a mudança das organizações

Os jovens de hoje não concebem a vida sem televisão a cores, computador ou telemóvel. As referências em relação à geração que os antecedeu praticamente não existem, o que contribui para que a mudança tenha acontecido de uma forma aparentemente silenciosa mas causando, na verdade, um ruído ensurdecedor. A evolução tecnológica foi tão rápida e esmagadora que nem nos apercebemos dos efeitos que provocou em nós.

Vejam as datas e os acontecimentos que mudaram a forma de ver e pensar o Mundo, revolucionaram as empresas e alteraram profundamente o mercado de trabalho e as relações sociais.

A Segunda Guerra Mundial, a crise petrolífera dos anos 70 ou a queda do Muro de Berlim foram marcos iniludíveis no processo de mudança, mas o desenvolvimento tecnológico e as preocupações com o ambiente fizeram a diferença.

Do desenvolvimento tecnológico...

Corria o ano de **1943** para o seu termo quando o primeiro computador electrónico programável entrou em funcionamento.

Chamava-se Colossus, operava em Benchley Park — o centro de decifração de mensagens britânico durante a Segunda Guerra Mundial — e conseguia decifrar os códigos de encriptação alemães com uma rapidez muito

mésticos (da simples torradeira ao microondas, passando pelas máquinas de lavar roupa ou loiça), na televisão, nos telecomandos, nas calculadoras, nas agendas electrónicas, nos relógios, nos jogos de vídeo, nos DVD, no iPod, nas câmaras de filmar, nos automóveis, enfim, em quase tudo quanto mexe, o *chip* é rei e senhor, comanda o Mundo e orienta as nossas vidas com efeitos especiais. Abrimos as portas do carro sem ser necessário usar a chave, não trazemos dinheiro na algibeira porque nos basta um *chip* no cartão de crédito, distorcemos a realidade que a fotografia nos mostra recorrendo ao computador e nem precisamos de saber desenhar se formos especialistas na arte de manejar um *chip* que interpreta as nossas ideias.

Hoje em dia, quando o dinheiro não nos chega a tempo e horas, uma informação não é transmitida a tempo, a luz ou a água não nos chega a casa, o avião e o comboio se atrasam ou o trânsito está engarrafado porque os semáforos não funcionam, a culpa já não é do polícia sinaleiro, do Sr. Francisco ou da D. Madalena, mas sim do computador.

Na década de 90 do século xx, somos inundados de efeitos especiais e a realidade torna-se virtual. A Internet abre-se ao Mundo, como “a nova galáxia de Gutenberg” e o computador passa a fazer parte integrante do mobiliário. Através dele navegamos na Internet e *surfamos* as ondas do sonho. Sem ter de sair de casa, visitamos uma biblioteca ou um museu em qualquer parte do Mundo, fazemos compras, arranjamos novas amizades, namoramos e até trabalhamos. Tudo diante de um computador que nos responde apenas por sinais quando queremos comunicar com ele. E agora, nem sequer precisamos de usar o nosso nariz para ver se o fiambre que temos no frigorífico está estragado. Imune a constipações, um *chip* faz o trabalho por nós.

Com a Internet, as idas às compras tornaram-se mais simples, marcar um lugar num avião, reservar um hotel, estabelecer uma ligação telefónica ou efectuar uma operação bancária demora apenas alguns segundos.

... ao desenvolvimento sustentável

Em 1961, um livro de Rachel Carson (*A Primavera Silenciosa*) desperta as pessoas para os problemas ambientais ao chamar a atenção para a existência de um ecossistema e a necessidade de o preservar como forma de garantir um ambiente saudável.

Em causa estavam os efeitos devastadores do pesticida DDT, que Carson descreve da seguinte forma: “Para acabar com os escaravelhos que estavam a destruir os ul-

meiros, a Câmara da cidade de East Lansing (Michigan) pulverizou as árvores com DDT e no Outono as folhas caíram e foram devoradas pelos vermes. Ao regressarem, na Primavera, os tordos comeram os vermes e ao fim de uma semana quase todos os tordos da cidade tinham morrido.”

Anos mais tarde foram encontrados vestígios de DDT em baleias criadas ao largo da costa da Gronelândia, situada a centenas de quilómetros das áreas agrícolas mais próximas, e concentrações de insecticida nos ursos e pinguins da Antárctida, longe de qualquer área sujeita a pulverização com DDT ou qualquer outro insecticida.

O Senado americano levou o aviso a sério e decretou a sua quase total proibição nos EUA. No ano seguinte, John Kennedy consagra o direito a um ambiente saudável como um dos direitos dos consumidores. Estava dado o sinal de partida para um dos mais acérrimos “combates” do século. Durante a década de 60 são vários os acontecimentos que vão despertar as pessoas para a necessidade de preservar o ambiente e começa a falar-se da possibilidade de ocorrência de catástrofes ecológicas. Em 1966, enquanto no País de Gales cerca de 150 pessoas (a maioria delas crianças) morrem sepultadas num monte de resíduos de carvão que desaba sobre uma escola, um novo livro (*Limites para o Crescimento*) vem alertar o Mundo para os sinais de degradação ambiental. No ano seguinte, um grupo de cientistas apresenta, na Califórnia, um relatório esclarecedor: os aerossóis estão a destruir a camada de ozono e se a sua utilização permanecer ao mesmo ritmo, o número de cancros da pele crescerá exponencialmente. Só nos EUA, os cientistas prevêem mais oito mil casos anuais. Entretanto, alterações de cli-





ma e inexplicáveis acontecimentos meteorológicos lançam grandes preocupações na comunidade científica.

A causa ambiental ganha novos adeptos e a ONU decide avançar para a realização de uma Conferência Mundial sobre o Ambiente, realizada **em 1972** em Estocolmo.

A Cimeira — que conta já com a participação do Greenpeace fundado no Canadá em 1971 — decorre em plena guerra do Vietname e, no final, é acordada a criação de um secretariado permanente para estudar os problemas do ambiente, no seio da ONU.

Em 1987, o relatório da Comissária Brundtland lança um alerta: os entusiasmos criados em Estocolmo tinham sido referendados e nem o acordo assinado por vários países, comprometendo-se a reduzir para metade a emissão de CFC (clorofluorcarbonetos) responsáveis pela destruição da camada de ozono, dá mais esperança numa solução do problema.

Os desastres ecológicos que provocam um número indeterminado de vítimas sucedem-se. Seveso (Itália), Bhopal (Índia) ou Exxon Valdez (Antártida) são dos mais noticiados, mas a explosão de um reactor nuclear em Chernobyl (URSS) — que liberta para a atmosfera uma gigantesca nuvem radioactiva que atinge vários países europeus — constitui um sinal de alerta definitivo.

Em 1990, são assinados novos acordos para a eliminação, até ao ano 2000, dos produtos mais perigosos para a camada de ozono, e em 1992 realiza-se no Rio de Janeiro a Cimeira da Terra.

Além da Agenda 21, uma verdadeira Magna Carta da temática do desenvolvimento sustentável, o principal êxito da Cimeira foi o seu mediatismo, que trouxe a temática ambiental para a discussão pública e criou uma maior consciencialização das pessoas para o problema.

Em 1996 são assinadas as Convenções sobre as florestas, a desertificação e a biodiversidade

Depois de um grupo de cientistas, grande parte dos quais galardoados com o Prémio Nobel, ter alertado para uma catástrofe ecológica, delegados de 120 países reúnem-se em 1996, em Nova Iorque, numa Cimeira que se propunha avaliar o grau de execução das medidas acor-

dadas no Rio pelos vários países. No ano seguinte é assinado o Protocolo de Quioto, que constitui um momento decisivo na introdução de novos conceitos na área da gestão empresarial. Ecoeficiência, economia do carbono, desenvolvimento sustentável, auditoria ambiental ou responsabilidade social são palavras que começam a fazer parte do léxico dos empresários e gestores modernos.

Em 1999, depois de Kofi Annan ter desafiado o mundo empresarial a modernizar-se, ao apresentar em Davos o Global Compact (conjunto de nove princípios abrangendo os direitos humanos, as práticas laborais, o ambiente e a corrupção), as empresas começam a adoptar códigos de conduta e a publicar relatórios de sustentabilidade e responsabilidade social.

Em 2001, a União Europeia publicou um Livro Verde através do qual pretendeu promover um amplo debate público sobre o modo como os países membros poderão promover a responsabilidade social das empresas no plano europeu e internacional, nomeadamente fomentando o desenvolvimento de práticas inovadoras.

Nesse mesmo ano é criado em Portugal o BCSD, que congrega mais de três dezenas das principais empresas portuguesas e cujo objectivo é a promoção e divulgação do desenvolvimento sustentável.

LIVROS ÚTEIS PARA COMPREENDER OS NOVOS “MODELOS” DA GESTÃO

Desafios da Gestão para o Século XXI, Peter Drucker, Ed. Presença, 2001.

A Sociedade Pós-Capitalista, Peter Drucker, Ed. Presença, 1993 [reedição].

Globalização e Desenvolvimento, Frederico Benaglia e Andrea Goldstein, Ed. Presença, 2006.

Comportamento Organizacional e Gestão, Vários Autores, ed. RH, 2006.

20 Ideias para 2020, Vários Autores, Ed. Campo das Letras, 2006.

Guia de Ideias e Técnicas de Gestão, Tim Handle, Ed. Caminho, 2006.

Para Uma Política de Inovação em Portugal, Maria João Rodrigues, ed. D. Quixote.

A Globalização, George Soros, Ed. Temas e Debates.

Freakonomics, Steven Levitt e Stephan J. Dubner, Ed. Presença, 2006.

Estratégias Empresariais e Tecnologias de Informação, N. Caroline, Ed. Caminho, 2000.

Deslocalização

de Empresas Vai Ser Mais Penalizada

por: **Nuno Gama de Oliveira Pinto** — Professor e Investigador Universitário (Ph. D.); Perito e Consultor Sénior da Comissão Europeia — (UNIV-AB/DG Relações Externas)

As empresas que optem por se mudar para um novo Estado-membro da União Europeia, durante os primeiros cinco anos de presença noutro país comunitário serão obrigadas a pagar uma compensação pelos fundos europeus que tenham anteriormente já recebido.

Face ao significativo aumento de processos de deslocalização de empresas para os novos Estados-membros da União Europeia, a Comissão Europeia referiu que irá aplicar esta medida compensatória em todo o espaço comunitário. Por outro lado, como fez igualmente questão de sublinhar, essas empresas já não poderão beneficiar de mais fundos europeus no país onde venham a instalar-se.

Paralelamente, os Estados-membros chegaram a um princípio de acordo que prevê a obrigatoriedade de consulta e avaliação prévia por parte da Comissão Europeia sobre diversas matérias relativas a grandes projectos de investimento. Deste modo, os projectos que envolvam investimentos superiores a 50 milhões de euros, ou que ultrapassem os 25 milhões de euros em áreas ligadas ao ambiente, terão de ser analisados pela Comissão Europeia, nomeadamente em termos de viabilidade económica, impacto ambiental e criação de postos de trabalho.

Novo Fundo de Ajustamento à Globalização

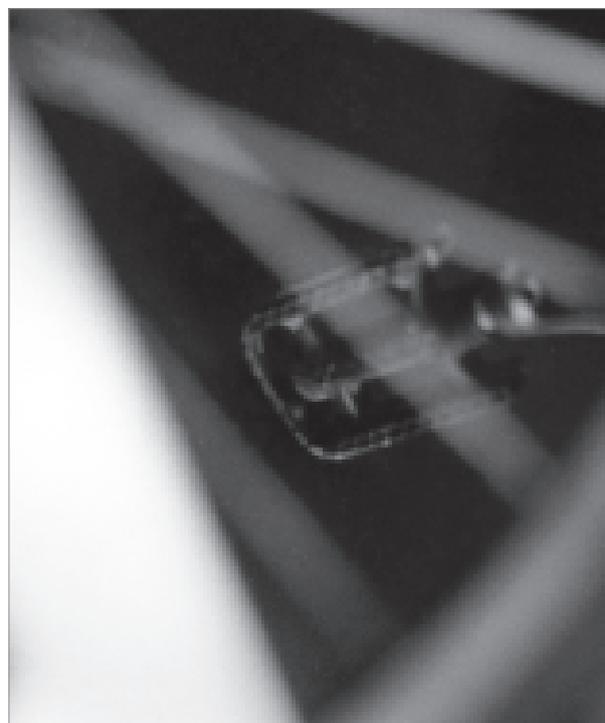
Com o novo Fundo de Ajustamento à Globalização a Comissão Europeia pretende ajudar a combater o desemprego na Europa, merecendo particular atenção os cidadãos que, por diferentes motivos, tenham sido mais atingidos pelas mudanças verificadas nos padrões de comércio internacional, nomeadamente em virtude de processos de deslocalização de empresas.

O objectivo é procurar amortecer o choque causado pelas reestruturações empresariais provocadas pela globalização e pela alteração dos perfis de especialização das economias europeias. E, ao contrário de iniciativas anteriores, os montantes financeiros que irão estar disponíveis destinam-se não a apoiar empresas, por exemplo em

riscos de falência, mas os próprios trabalhadores, através de acções de formação e de reconversão profissional. Os trabalhadores do sector têxtil europeu, particularmente exposto à liberalização do comércio internacional, estarão entre os seus principais destinatários.

O novo Fundo de Ajustamento à Globalização prevê um total de 3,5 mil milhões de euros para um período de 7 anos, provenientes das verbas de reserva do quadro orçamental para 2007-2013.

O montante relativo aos apoios comunitários não poderá exceder os 500 milhões de euros anuais e deverá complementar, segundo a Comissão Europeia, os esforços dos Estados-membros nesse domínio, podendo assumir a forma de complementos salariais, reconversão profissional ou de apoio específico na procura de um novo posto de trabalho.



DESTAQUE ▶

REINVENTAR

A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA É UMA MISSÃO PARA TODOS

por: **Maria Helena Monteiro** — Instituto Superior Ciências Sociais e Políticas — Universidade Técnica de Lisboa — helena.monteiro@iscsp.utl.pt



Porquê reinventar a Administração Pública?

Porque queremos fazer parte, de facto, do espaço europeu e para isso precisamos de mudar... e entre o que precisamos de mudar está a Administração Pública.

E porquê mudar? Por vezes, esquecemo-nos de que...

- queremos que os nossos filhos escolham e consigam estudar em qualquer país europeu,
- queremos que procurem e lhes surja a oportunidade para a profissão e para o emprego em qualquer país da Europa,
- queremos que os filhos de outros países escolham as nossas escolas e os nossos professores,
- queremos que as nossas empresas actuem noutras áreas geográficas,
- queremos que empresas de outros países actuem na nossa área geográfica,
- queremos ter possibilidade de viajar, conhecer e tirar partido das possibilidades de que outros já auferem,
- queremos ser um espaço de bem-estar e confiança para quem nos visita,
- queremos que nos visitem, que nos conheçam, que nos respeitem,
- queremos que nos desejem como profissionais de topo da cadeia de valor,
- queremos continuar a ter centros de decisão nesta área geográfica
- e não estamos isolados, pertencemos geograficamente à Europa, estamos economicamente na União Europeia e não desejamos ser e/ou ficar excluídos...

Temos compromissos e obrigações, os nossos filhos e netos não nos perdoariam se falhássemos agora... a opção de escolha pertence-nos.

Já temos os diagnósticos, já temos planos¹ e até já conseguimos que (quase) todos os portugueses digam:

- Mais rapidez e eficiência no desenvolvimento dos processos judiciais.
- Mais rapidez e eficácia nas intervenções relacionadas com a saúde.
- Mais e melhores processos de educação, formação e avaliação.
- Maior destreza e capacidade de inovação tecnológica.
- Mais segurança na Segurança Social.
- Etc...

Dizer, só, não chega...

O Grupo Europa tem ambições e estão escritas²; as grandes expectativas são:

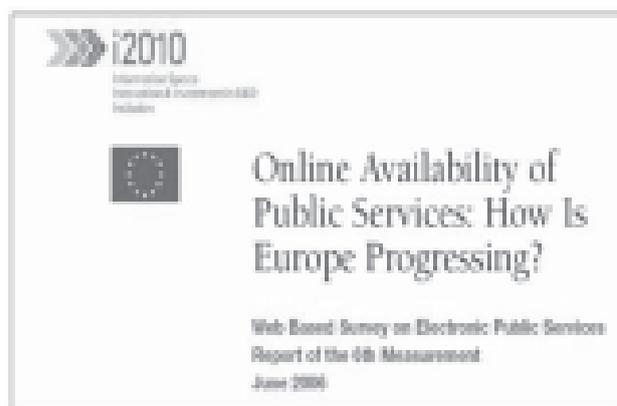
- Um espaço comum e único de informação para todos.
- Mais investimentos — mais investigação — mais inovações.
- Inclusão de todos, melhores serviços públicos e melhor qualidade de vida.

Para estar neste Grupo, Portugal tem de adoptar estas ambições como sendo verdadeiramente suas; só assim seremos “catapultados” para o modo de estar e viver que dizemos querer e onde é esperado que estejamos. Mas não é linear... porque este salto pressupõe estar tecnologicamente mais avançado, estar a viver em todo o Portugal a Sociedade da Informação e do Conhecimento de Peter Drucker³, e mais, estar integrado na Sociedade em Rede de Manuel Castells⁴.

Não é linear porque não se podem mudar culturas organizacionais e os seus processos por decreto, quando envolvem milhares ou milhões de pessoas.

Já estamos a jogar este novo jogo, como nos demonstra o actual posicionamento na avaliação sobre os 20 serviços *on-line* que foi feita aos 25 países da União Europeia em Junho último. Com os indicadores de medida utilizados ficámos com uma “nota” de 60 %, mesmo acima da classificação média de um conjunto de 18 países da Europa, onde se encontram os primeiros 15 países integradores da Comunidade e ainda a Irlanda, Suíça e Noruega.

A Governação Electrónica





Apesar disso, ainda estamos longe... mas o sentido de urgência e determinação já nos mostrou que em Portugal podemos ultrapassar limites que para outros são considerados inultrapassáveis.

Como nos podemos “reajustar” e “preparar” tendo consciência da nossa realidade?

- Temos de identificar os alvos e estabelecer as prioridades — derivam das urgências e emergências reconhecidas pelas obrigações externas e internas.
- Temos de visionar o caminho com um passo de mudança possível e eficaz — não pode voltar para trás.
- Temos de preparar competências, identificar e disponibilizar recursos (sempre escassos) — não temos espaço para desperdícios.
- Temos de acelerar a aprendizagem — só o conhecimento permite a qualidade.
- Temos de aprender “a aprender” com as experiências que outros já trilharam — não repetir erros e comparar cenários já concretizados — antecipar é ganhar.
- Temos de ter coragem para errar e humildade para reiniciar... mas melhor.
- Temos de planear e focar os esforços para resultados — conjugar previsibilidade com possibilidade.

- Temos de medir — para avaliar — para corrigir — para motivar — para continuar — para melhorar.
- Temos de saber “fazer acontecer” em cada caso... e cada caso é um caso.

O que não é permitido, melhor, **o que é totalmente proibido** neste novo momento de reinvenção é **inventar sem ter analisado o que já foi inventado**... apesar de ser uma característica predominantemente perturbadora da cultura portuguesa, e mais ainda nos dias de hoje⁵.

De quem é a responsabilidade desta reinvenção da Administração?

Seria fácil dizer que era do Governo, da Governação... mas não chega: a reinvenção da Administração e a sua progressiva instalação e institucionalização é missão de todos os portugueses.

O Governo e a Governação podem e devem planear e conduzir a ação nas suas diferentes frentes. Alguns dos factores de sucesso já reconhecidos são:

- Perceber as organizações, investir na mudança organizacional e não só nas tecnologias.
- Envolver, fazendo participar na reengenharia dos

processos as diversas comunidades, desde os primeiros momentos.

- Começar com dimensões pequenas e com elas aprender e expandir rapidamente.
- Medir, ajustar, aplaudir e corrigir.
- Comunicar, comunicar e comunicar o progresso da acção.

Mas é na atitude global do país, de todos os portugueses, que se vai encontrar a verdadeira transformação.

Mas também esta precisa de ser conquistada... através da consciencialização colectiva do que **vai haver** e, em algumas situações, **havendo já**,

- mais e diferente emprego,
- mais serviços facilitados para o cidadão⁶,
- mais serviços facilitados para a empresa⁶,
- mais saúde e bem-estar para o cidadão,
- mais justiça social, cívica e criminal para o cidadão,
- mais confiança e mais segurança,
- mais colaboração e solidariedade entre comunidades,
- mais inclusão...

É obrigação de todos os portugueses encararem esta reinvenção como sua missão crítica, com impactos nos espaços social, político e económico...

Mudar a Administração Pública depende de cada português nos actos de comunicação, utilização, participação e colaboração, simultaneamente como cidadão, profissio-

nal de empresa, agente de solidariedade social e, inclusive, como profissional da própria Administração Pública.

A leitura, a energia, a acção, a contribuição e o resultado de uma atitude de construção de algo que demonstre mais-valia visível, num caminho predefinido, alimenta necessariamente muitos outros estímulos numa cadeia interminável de mudança.

Não tenho qualquer dúvida sobre a aceitação de um compromisso de Portugal com esta missão.

O que falta então?

Falta que cada um de nós identifique, reconheça e interiorize qual é o seu papel nesta missão e o desempenhe...

NOTAS:

- 1) Lei n.º 52/2006, de 1 de Setembro de 2006, que aprova as Opções do Plano.
- 2) i2010 — *A European Information Society for growth and employment* — June 2005.
- 3) *Post-Capitalist Society*, Peter Drucker, Butterworth-Heinemann, 1993.
- 4) *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura*. Sociedade em Rede, Manuel Castells, Fundação Calouste Gulbenkian, 2.ª edição, 2005.
- 5) www.egov-goodpractice.org
- 6) *i2010 - Online availability of Public Services: How is Europe Progressing. Web Based Survey on Electronic Public Services — Report of the 6th Measurement* — June 2006.



FLEXIBILIDADES E PERCURSO PROFISSIONAL

por: **Glória Rebelo** — Professora Associada na ULHT e Investigadora e membro do Conselho Científico do Dinâmia/ISCTE

Tem-se falado (e fala-se) muito em flexibilidade. Empregue de forma frequente no discurso político e económico, este termo apresenta, em geral, contornos ambíguos, sendo por vezes utilizado para designar realidades muito diversas.

A verdade é que vivemos na era da globalização e, tal como já realçaram alguns autores, este facto implica considerar uma profunda mudança de mentalidades. Se no passado se confiava no imediato, no conhecido e no material, com a globalização acontece o inverso: a evolução e a incerteza dos mercados, a concorrência e, nomeadamente, as recentes mutações económicas, tecnológicas e sociais constituem factores envolventes de acrescida exigência para as organizações. Em consequência, nos sectores privado e público da economia surgem, de forma constante, maiores e novos desafios às organizações. Por exemplo, no sector privado colocam-se, entre outras, as questões de como saber antecipar as necessidades dos clientes em termos de criação de novos produtos e/ou de resposta a novas exigências de sofisticação dos consumidores; no sector público, suscitam-se, com igual premissa, as questões de como aproximar a Administração aos cidadãos e às empresas, como descentralizar e diminuir as estruturas administrativas e/ou como simplificar os procedimentos.

Entende-se assim que as organizações são “flexíveis” quando apresentam um grande número de configurações potenciais a que podem recorrer rapidamente e quando dispõem de sobrecapacidades — que podem estar ligadas aos produtos, aos processos ou às estruturas — para fazer face a um imprevisto e/ou às numerosas expectativas — conhecidas e desconhecidas, existentes ou criadas — dos consumidores e cidadãos. Deste modo, perante desafios que implicam um nível de sinergias até agora desconhe-



cido, as organizações vêem na flexibilidade um recurso estratégico e um meio para assegurar a sua competitividade.

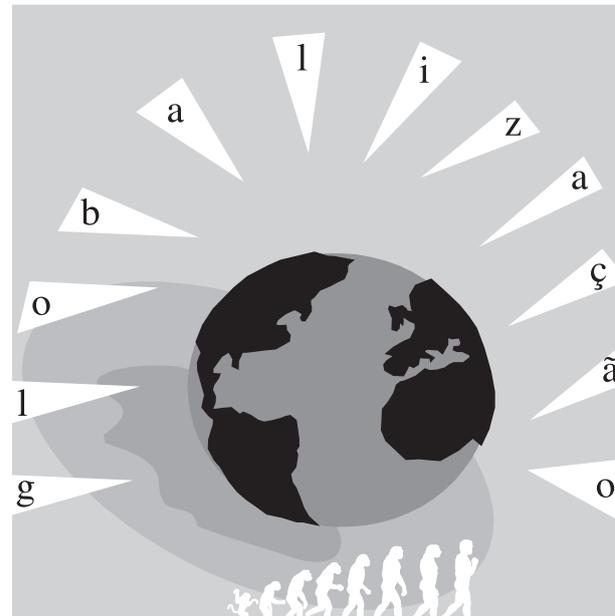
Assim, a flexibilidade — quer esteja ligada à produção, quer aos recursos humanos — pode ser vista como um dos mais importantes (senão o mais importante) motor de desenvolvimento produtivo das empresas. À análise do “desempenho produtivo” de uma empresa, nomeadamente da capacidade para suportar variações na procura, deve juntar-se igualmente a análise do nível do “desempenho humano” (por exemplo, saber se no caso de reorganização ou inovação os indivíduos demonstram adaptabilidade funcional).

É por esta razão que, no início deste século, a flexibilidade adquire um lugar central nas teorias de gestão e no discurso político e económico.

Como é sabido existem numerosos meios para desenvolver a flexibilidade. De entre as múltiplas propostas realço, em particular, a que, associando flexibilidade à estratégia, contrapõe a “flexibilidade defensiva” à “flexibilidade ofensiva”. Embora na maioria das vezes a flexibilidade seja utilizada numa óptica defensiva — permitindo à organização adaptar-se às variações da procura através do ajuste quantitativo dos recursos humanos —, esta pode também ser aplicada ao serviço de estratégias ofensivas.

UMA LÓGICA SALARIAL ASSOCIADA AO PERCURSO QUALIFICADO

No plano laboral, se a flexibilidade defensiva radica na defesa de um mercado de trabalho mais liberal e numa relação salarial mais concorrencial, a flexibilidade ofensiva assenta na ideia de que o que está em causa é assegurar uma relação salarial que favoreça a emergência de um modelo flexível mas social. Nesta última perspectiva entende-se que — num ambiente externo de incerteza e provisoriedade — a flexibilidade traduz-se precisamente na capacidade de adaptação contínua da organização, assente, sobretudo, na ideia de mobilidade funcional. Ou seja, acredita-se que uma organização qualificante que promova a mobilidade funcional e se pautar por uma maior descentralização de decisões oferece melhores condições para responder com estabilidade às incertezas do mercado, evitando o recurso a despedimentos.



Convém no entanto realçar que, para se implementar uma organização qualificante através da flexibilidade ofensiva, importa que se imponha como central o acesso à formação e à diversidade na formação. Só daí resultará um aumento da capacidade de resolução de problemas concretos e uma maior eficiência e capacidade de inovação em situações profissionais concretas.

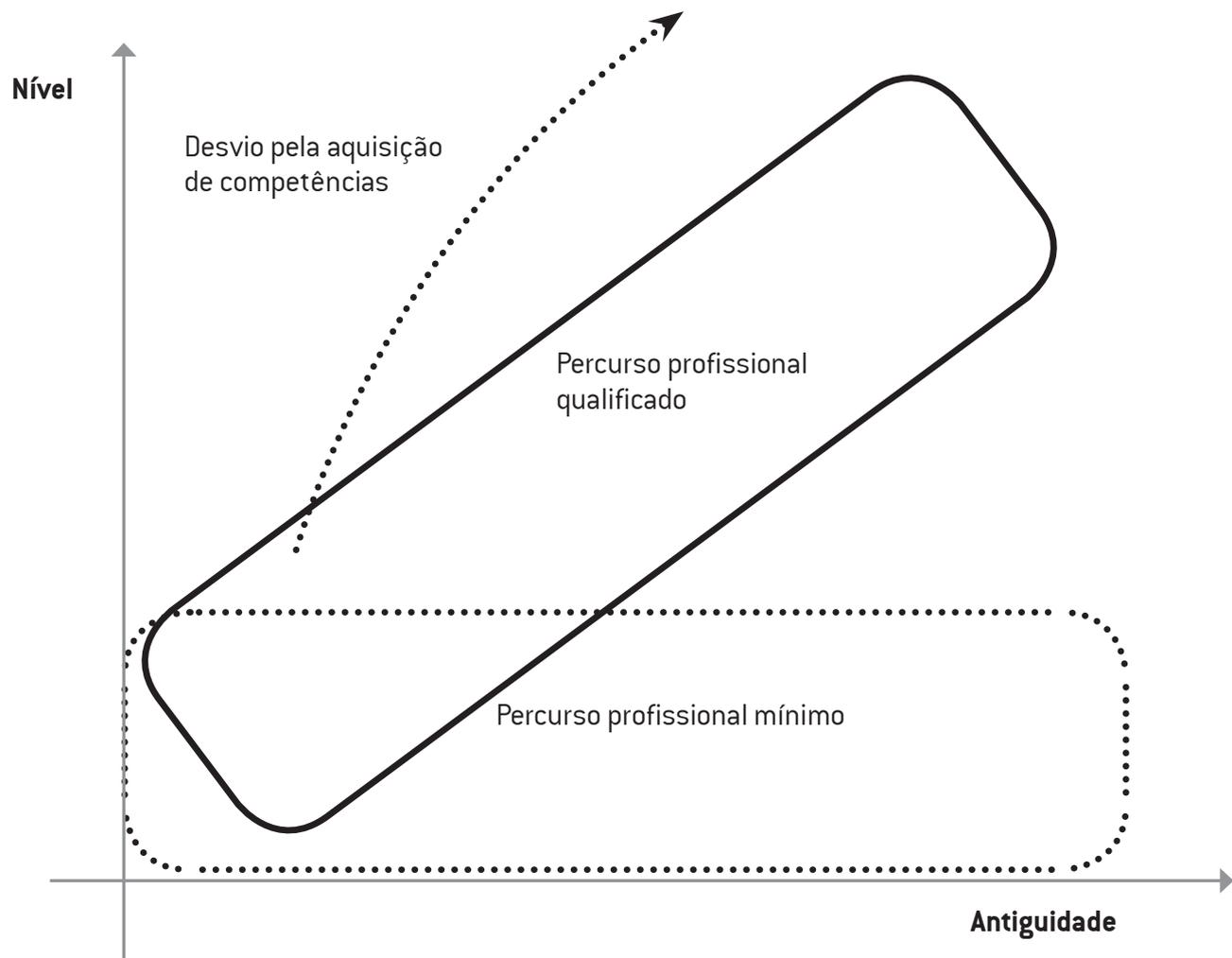
Ora — e procurando conciliar as exigências de um mercado de trabalho que se quer flexível — é preciso que se compreenda que é possível a uma empresa implementar flexibilidade sem criar precariedade. Por exemplo, as políticas de gestão assentes na ideia de mobilidade funcional interna permitem à generalidade das

Os contornos do conceito de actividade segundo o disposto no artigo 151.º do Código do Trabalho

| | |
|--|--|
| | |
| Qual é o objecto do contrato de trabalho? | O objecto do contrato de trabalho é a actividade (“o trabalhador deve exercer funções correspondentes à actividade para que foi contratado”). |
| Qual é o âmbito da actividade? | A actividade contratada [...] compreende as funções que lhe sejam afins ou funcionalmente ligadas, para as quais o trabalhador detenha a qualificação profissional adequada e que não impliquem desvalorização profissional. |
| Qual é o âmbito da expressão “funções afins ou funcionalmente ligadas”? | São afins ou funcionalmente ligadas, designadamente, as actividades compreendidas no mesmo grupo profissional. |

Fonte: Almeida, P. P. e Rebelo, G. (2004), *A Era da Competência — Um Novo Paradigma para a Gestão de Recursos Humanos e o Direito do Trabalho*, Lisboa, RHEditora.

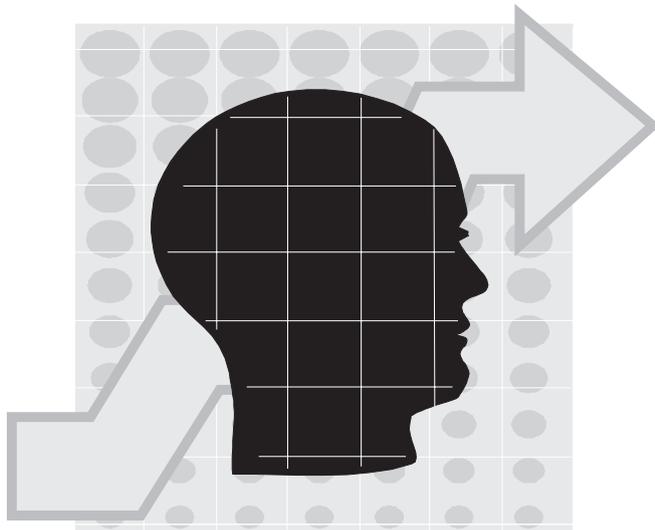
Propostas da Gestão pela Competência para uma lógica salarial associada ao Percurso Qualificado



Fonte: Almeida, P. P. e Rebelo, G. (2004), *A Era da Competência — Um Novo Paradigma para a Gestão de Recursos Humanos e o Direito do Trabalho*, Lisboa, RHEditora.

empresas — antecipando certas dificuldades conjunturais e/ou maiores solicitações do mercado — elevar a adaptabilidade dos seus trabalhadores através da aquisição e do desenvolvimento de competências e a co-responsabilização pelo sucesso da empresa, nomeadamente procurando promover um maior envolvimento da empresa com os trabalhadores. Contudo, será desejável que os empregadores assumam o compromisso em facultar recursos de suporte ao desenvolvimento profissional dos trabalhadores, em particular o acesso à formação. Trata-se, pois, de — numa relação contratual que é juridicamente bilateral — assegurar, na base de um compromisso recíproco, um enriquecimento quer da empresa quer dos seus trabalhadores.

Em meu entender um dos aspectos fundamentais para promover o reforço deste envolvimento é, precisamente, reconfigurar o conceito de progressão na carreira (Almeida e Rebelo, 2004). Tem-se entendido por carreira a categoria ou o conjunto ordenado de categorias ligado, em génese, à ideia de “posto de trabalho” e à expectativa de subida de grau no posto (Menezes Cordeiro, 1991). Ou seja, é uma construção assente num sistema de recompensas extremamente hierarquizado. Ora, no Código do Trabalho o legislador introduziu a ideia de que o objecto do contrato de trabalho passa pelo desenvolvimento de uma actividade. O n.º 1 do artigo 151.º do CT (e aqui vai além da letra expressa no art.º 43.º da ex-LCT) dispõe que “o trabalhador deve, em princípio,

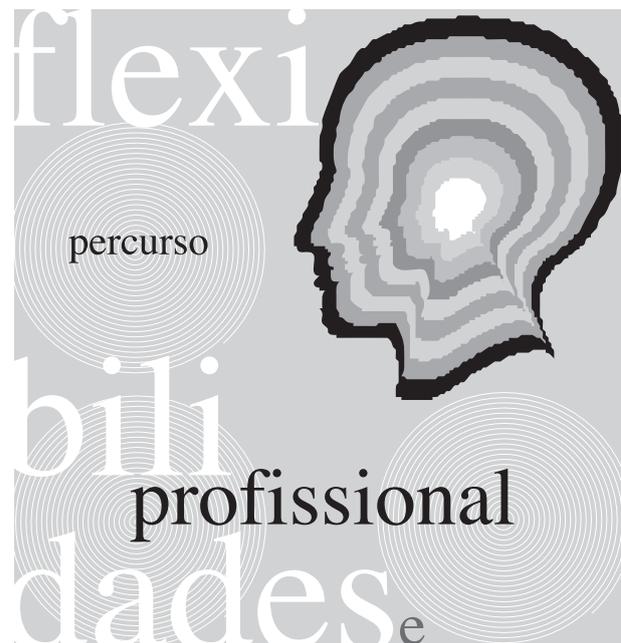


exercer funções correspondentes à actividade para que foi contratado” (v.g., o disposto no n.º 2 do art.º 111.º do CT) e o n.º 2 do mesmo artigo esclarece que “a actividade contratada [...] compreende as funções que lhe sejam afins ou funcionalmente ligadas, para as quais o trabalhador detenha a qualificação profissional adequada e que não impliquem desvalorização profissional”. Acresce que o n.º 3 designa como “afins ou funcionalmente ligadas, designadamente, as actividades compreendidas no mesmo grupo [...] profissional” (Almeida e Rebelo, 2004).

Ora esta mudança na perspectiva do que é objecto do contrato de trabalho permite verificar que a lei facultava agora diversos pressupostos que possibilitam a implementação de um conceito alternativo ao de “carreira profissional” que designaremos por “percurso profissional” (Almeida e Rebelo, 2004). Contudo, a construção deste conceito implica algumas mudanças na lógica de gestão de recursos humanos. Em primeiro lugar porque o empregador deve considerar — dado o perfil de competências do trabalhador ao momento da contratação (competências detidas) — o seu potencial de “qualificação evolutiva”, isto é, considerar quais as competências que o trabalhador pode desenvolver ou adquirir para a boa execução da actividade que se propõe desenvolver (mobilização de competências). Depois, é preciso que sejam identificados quais os potenciais contributos que estas competências podem representar para a *performance* produtiva das empresas (competências organizacionais). Ou seja, importa — na análise do desenvolvimento de uma actividade — diagnosticar o portefólio de competências individuais mas também organizacionais exigíveis em cada caso. E aqui a análise será, naturalmente, casuística e concreta (Almeida e Rebelo, 2004).

A Gestão pela Competência assenta muito na ideia de “mobilização e validação das competências”, o que significa que se exige que o empregador confirme e reconheça, progressivamente, “pela formação e depois pela matriz de funções sucessivamente exercidas pelo trabalhador”, não só as capacidades utilizadas, mas também as capacidades detidas e disponíveis, substituindo-se à lógica tradicional de progressão profissional por ocupação de posto de trabalho.

De realçar que esta perspectiva que promove o “percurso profissional qualificado” visa não apenas o incremento do desenvolvimento de uma gestão ligada ao desenvolvimento de uma nova cultura organizacional — que tem como elemento referencial central a competência individual e a competência organizacional — mas também o reforço da ideia de compromisso laboral.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, P. P. e REBELO, G., *A Era da Competência — Um Novo Paradigma para a Gestão de Recursos Humanos e o Direito do Trabalho*, Lisboa, RHEditora, 2004.

GENDRON, M., “Competencies and what they mean to you”, *Harvard Management Update*, 1996.

LOBO XAVIER, B. G., “A mobilidade funcional e a nova redacção do art.º 22.º da LCT”, *Revista de Direito e Estudos Sociais*, Janeiro/Setembro, pp. 51 e segs, 1997.

MENEZES CORDEIRO, A., *Manual de Direito do Trabalho*, Coimbra, Almedina, 1991.

MONTEIRO FERNANDES, A., *Direito do Trabalho*, Coimbra, Almedina, 2004.

MUSEU DA CARRIS

Memórias e Afectos



por: **Nuno Estevens** — Colaborador Especializado nas Acções de Gestão e Formação

Para qualquer lisboeta, a Carris é sinónimo de transportes públicos. Poucas empresas portuguesas terão conseguido criar uma relação tão forte com a cidade em que estão inseridas, ao ponto de a sua identidade ser indissociável da comunidade envolvente. Passado mais de um século a servir Lisboa, a Carris convida-o a percorrer uma história rica em memórias e afectos no seu museu.



24

Muitos julgarão que a Carris, empresa de transportes públicos da cidade de Lisboa, dispensa apresentações, de tal forma a associam ao quotidiano da capital. Talvez seja difícil às centenas de milhar de pessoas que a ela recorrem todos os dias imaginarem que esta instituição garante há 134 anos, de forma ininterrupta, a circulação e mobilidade na mais movimentada área urbana do país.

O Museu da Carris, inaugurado em Janeiro de 1999 — uma aposta sem reservas da Administração da Carris desde essa data — pretende antes de tudo prestar uma homenagem a esta cultura e aos homens que a construíram, expondo uma história de luta, serviço aos cidadãos e, sobretudo, de orgulho pelo projecto conseguido.

Nascida em 1872 com a designação de Companhia Carris de Ferro de Lisboa, a Carris dos nossos dias é uma organização bem distinta do projecto inicialmente lançado por Luciano Cordeiro de Sousa, escritor, e o seu irmão, o diplomata Francisco Cordeiro de Sousa, no Rio de Janeiro — foram precisos quatro anos até se tornar exclusivamente portuguesa.

A mais de um século de distância muito se alterou mas a essência mantém-se. Funcionando a partir de Miraflores desde 2005, pode-se dizer que o seu coração permanece na velha estação de Santo Amaro da Rua 1.º de Maio, assevera-nos a dinamizadora responsável do mu-

seu, Susana Esteves da Fonseca. A empresa reúne actualmente 2787 funcionários (dados de 2005), aos quais cabe a tarefa de continuarem toda uma tradição de excelência e uma cultura de empresa muito própria.

Uma peça na história da cidade de Lisboa

A Estação de Santo Amaro é, pela sua dimensão e aspecto, incontornável aos olhares de quem passa na zona que vai do Largo do Calvário à Rua da Junqueira, mesmo por baixo do tabuleiro da Ponte 25 de Abril. Situada nos terrenos da velha Quinta do Saldanha, a actual sede social (e simbólica) da Carris preserva ainda os traços da antiga cidadela fabril, desenhada para receber o exército de tra-



balhadores que compunham uma das grandes empresas do país. É neste lugar que a Carris convida os seus visitantes a viajarem, através do seu museu, pela memória histórica dos transportes de Lisboa.

A história da Carris mistura-se, inevitavelmente, com a história da sua cidade. Ao terminar o 3.º quartel do século XIX, Lisboa dispunha de escassíssimos meios de transporte: os Trens de Praça, a Companhia de Carroagens Lisboenses, os vapores do Cais do Sodré e pouco mais. A ideia inicial dos irmãos Cordeiro de Sousa, fundadores da Carris, era simples: aproximar os diversos bairros da cidade, agilizar a circulação dos “movimentados” lisboetas e — mais importante — disseminar a ideia de transporte público, à imagem do que já estava a ocorrer pela Europa fora.

A Carris começou por recorrer aos famosos “americanos” — carros de tracção animal que se deslocavam sobre carris. Em 1901, os carros eléctricos, diminuindo de forma radical os custos, permitiram um alargamento

da frota e, conseqüentemente, a popularização da ideia de transporte público. O terceiro capítulo desta história acontece a partir de 1944, com a introdução dos autocarros, flexibilizando e levando finalmente a rede da Carris a toda a cidade.

Os primeiros funcionários que acompanhavam a frota eram responsáveis pela manutenção da ordem e do bom ambiente nas viaturas da Companhia. Recebiam ainda instruções expressas de ajudarem as pessoas, em es-



pecial as senhoras, sendo-lhes exigido um trato impecável e uma postura de educação irrepreensível. Até bastante tarde, os funcionários dos eléctricos mantinham entre os utilizadores da rede de transportes uma certa imagem social de distinção, conforme nos testemunham alguns filmes de época.

Cumprir uma função histórica, social e cultural

O Museu da Carris é inaugurado oficialmente em 1999 com a presença do Presidente da República, Dr. Jorge Sampaio. Representa, na visão da própria Administração, o repositório das memórias e afecto da longa e rica história da empresa.

A criação do museu obedece a dois objectivos específicos: um de interesse histórico que é a constituição de um acervo de património que assegure um conhecimento global e actualizado da instituição; outro de cariz social e de desenvolvimento cultural que é dar a conhecer um legado histórico com mais de um século que se entrecruza com a da sua cidade e, além da mais-valia a nível externo, para a colectividade, é um incentivo interno capaz de fomentar a consciência profissional e o conhecimento aprofundado da empresa aos seus funcionários.

Ao longo da viagem pelo Museu da Carris deparamos com duas áreas distintas. Na primeira, o espaço de exposição, confrontamo-nos com toda uma série de documentos e pequenos objectos de extremo valor sentimental. Começamos por a própria carta de constituição da sociedade originária da empresa, passamos por relatórios, fotografias, miniaturas de eléctricos e autocarros entre outras memórias, testemunhamos como eram os uniformes, títulos de transporte e equipamento oficial nas diferentes épocas e vivências da Carris.

É contudo na segunda área do museu, situada nas antigas oficinas, que a visita mais parece recuar no tempo. O visitante é transportado do primeiro núcleo da exposição através de um antigo carro eléctrico do princípio do século xx, decorado com um requinte impen-sável para os nossos atarefados dias e vindo de um tempo em que ainda poucos tinham acesso a este meio de transporte. Este segundo núcleo é inteiramente dedicado ao repositório das viaturas que marcaram a evolução dos tempos da própria Carris, desde a fase inicial dos “americanos” passando pela segunda etapa com a introdução dos eléctricos, até à chegada dos autocarros, que viriam revolucionar de forma definitiva o serviço da empresa e o alcance da rede de transportes em Lisboa.



Susana Esteves da Fonseca sublinha que, para que o cidadão de hoje pudesse ver *in loco* como eram os antigos veículos, foi preciso um trabalho de recuperação bastante complexo, que representou e representa, para Carris, um investimento avultado mas é um esforço amplamente justificado pelo orgulho que a empresa mantém no seu percurso e pelo sentido de serviço para com a comunidade em que se insere, a cidade de Lisboa.



MOMENTOS HISTÓRICOS DA CARRIS

Ao longo de 132 anos, a Carris ostenta no seu currículo várias inovações que viriam a alterar a vida dos lisboetas. Convidamo-lo a recordar 25 momentos especiais na história desta instituição.

1972 — A 18 de Setembro é fundada no Rio de Janeiro a Companhia de Carris de Ferro de Lisboa, a qual pretendia instalar na capital portuguesa um sistema de transporte do tipo americano (carruagens movidas por tracção animal e deslocando-se sobre carris). Foi autorizada em Portugal por Decreto de 14 de Novembro do mesmo ano.

1873 — A 23 de Janeiro, o escritor Luciano Cordeiro de Sousa e seu irmão Francisco Cordeiro de Sousa, diplomata, obtêm os direitos para a implantação para a cidade de Lisboa de um sistema de transporte denominado “Viação Carril Vicinal e Urbana a Força Animal”. A 17 de Novembro é lançada, com o trajecto Santa Apolónia-Santos, a primeira linha de “Americanos”.

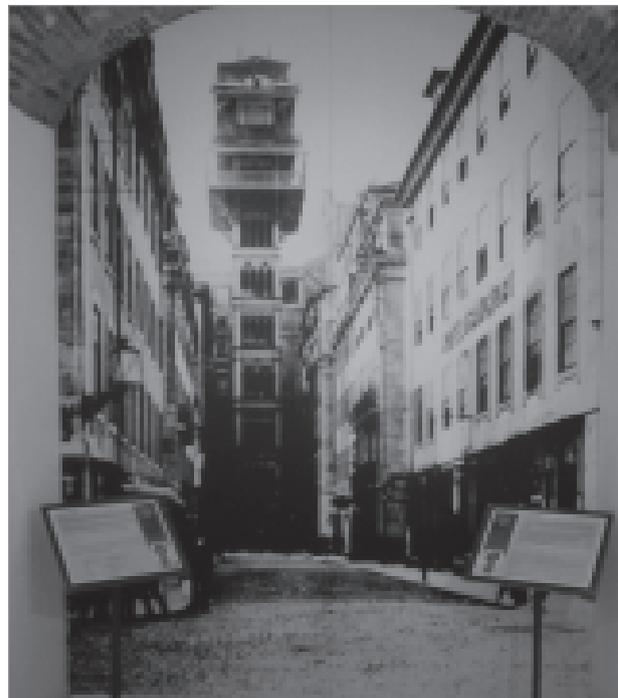
1874 — Nos terrenos da velha Quinta do Saldanha nasce a Estação de Santo Amaro, sede histórica e o local central na história da empresa. Iniciando a construção de cavalariças, cocheiras, oficinas e celeiros, no final deste primeiro ano a Carris dispunha de 29 500 metros de linha assente, 54 carros em circulação e 421 cabeças de gado.

1876 — A 31 de Maio, a Carris torna-se exclusivamente portuguesa e é legalmente reconhecida como Sociedade Anónima.

1884 — É inaugurado o Ascensor do Lavra, em 19 de Abril, o primeiro dos carismáticos elevadores da capital.

1888 — A 17 de Setembro a Câmara Municipal de Lisboa outorga à Companhia Carris o primeiro contrato de concessão que fixa o prazo de 99 anos para a exploração das linhas existentes e a construir e estabelece um regime tributário especial.

1897 — A 5 de Junho é assinado um novo contrato entre a autarquia lisboeta e a Carris com vista à substituição da tracção animal pela tracção eléctrica.



1901 — A 31 de Agosto é inaugurado o serviço de eléctricos.

1902 — O Elevador de Santa Justa foi inaugurado no dia 10 de Julho, movendo-se a vapor até Novembro de 1907, quando foi equipado com motores eléctricos. É o único elevador vertical de Lisboa, tendo sido concebido por Raoul Mesnier de Ponsard.

1912 — Com o fim de estudar as necessidades de transporte de alguns bairros ainda não abrangidos pelo serviço de carros eléctricos, a Companhia Carris lança uma pequena frota de autocarros. A primeira, ligando Sete Rios a Carnide, foi inaugurada a 14 de Novembro. Desapareceriam três anos mais tarde, devido à fraca afluência e dificuldades de manutenção.

1926 — A Carris adquire em definitivo a Nova Companhia de Ascensores Mecânicos de Lisboa, passando a integrar na sua rede os ascensores do Lavra, Bica, Glória e Santa Justa.

1940 — Com o fim de reforçar o transporte de visitantes para a Exposição do Mundo Português, que se realizou em Belém, a Carris adquire seis autocarros ingleses.

1944 — A 9 de Abril é inaugurado oficialmente o serviço de autocarros, no seguimento da boa experiência durante a exposição atrás referida.

1947 — São recebidos os primeiros autocarros de dois pisos, entrando ao serviço a 22 de Junho, na carreira Praça do Chile-Encarnação.

1958 — No dia 11 de Dezembro é solenemente inaugurada a Estação de Serviço e Recolha de Autocarros de Cabo Ruivo, uma resposta à intensificação das carreiras e maior afluência.

1973 — A Câmara Municipal de Lisboa renova o contrato de concessão com a Carris por mais 50 anos.

1975 — Sinal dos novos tempos, a 3 de Julho é nacionalizado o capital não estrangeiro da Companhia e anunciada a nomeação de uma Comissão Administrativa para a sua gerência.

1987 — A Carris procede neste ano a uma profunda reestruturação do seu serviço nocturno nas redes de autocarros e eléctricos, a fim de aumentar a regularidade do serviço durante a noite e adequar o número de lugares oferecidos aos utentes.

1990 — A Carris passa a dispor de 41 novos autocarros de tamanho mais reduzido que o habitual — os “médios” — que circulam em carreiras de percursos sinuosos e de difícil acessibilidade.

1993 — É introduzido um novo segmento, os mini-autocarros, que incluem as inovações mais recentes. São adquiridos 15 veículos, cinco dos quais de modelo “Conforto Superior”.

1995 — Aparecem em cena, no primeiro trimestre, os primeiros 10 eléctricos rápidos de grande capacidade, na Linha Marginal de Belém.

1996 — A Carris conclui a remodelação de 45 eléctricos tradicionais. Mantendo o seu aspecto exterior histórico, os eléctricos tornam-se mais rápidos, silenciosos e seguros.

1997 — Celebrando os seus 125 anos de vida, a Carris inicia um importante processo de renovação total da imagem, adoptando o “amarelo” como cor dominante nas suas viaturas. Aumenta ainda a frota de autocarros, com a aquisição de 30 articulados e 55 *standard*.

1999 — A 12 de Janeiro é oficialmente inaugurado o Museu da Carris.

2005 — É concretizada a transferência dos serviços centrais da histórica Estação de Santo Amaro para Miraflores, nova Sede Executiva da Carris.

Museu da Carris
Rua 1.º de Maio, 101-103
1300-472 Lisboa
Tel.: 21 361 30 87
E-mail: museu@carris.pt



UNIVERSIDADE: OS CANUDOS DE BOLONHA

por: **José Vicente Ferreira** — Gestor e Docente Universitário

Muito se tem falado e discutido sobre o processo de Bolonha. Confesso que depois do que vi e ouvi estou muito baralhado e não vislumbro muito bem os horizontes. Certamente, erro meu.

Bolonha não é um mar de rosas. Para o conservadorismo acadêmico é um atentado à doutrina que muitos doutores têm elaborado ao longo de épocas. Para outros, mais liberais, Bolonha é um passaporte para uma entrada mais rápida no mercado de trabalho. Bolonha é neste caso sinônimo de empregabilidade.

Confesso que estou mais perto desta última visão pois acho que, face aos ritmos de mudanças e de rupturas que

hoje acontecem, a universidade tem que proporcionar instrumentos de trabalho e metodologias que permitam aos estudantes capacidade para saberem aprender ao longo da vida. Nesta visão, a escola deixa de ser um círculo de estudo fechado, onde os alunos ouvem e repetem os seus mestres até... fazerem as cadeiras ou “cadeirões”, tal o grau de dificuldade criado pelo todo-poderoso professor. Passará sim a ser uma rampa de lançamento de pessoas capazes de criarem conhecimento, inovação e valor na sociedade em que vivem.

Ora, quem pensa no seu pequeno mundo produziu uma reforma... à bolonhesa. Isto é, serviu uma imensa

confeção de matérias que sabe produzir bem, mas esqueceu-se do principal que é a importância que essas matérias têm no mercado e na sociedade. Isto é, utilizando uma linguagem de marketing, pegaram na ultrapassada “Óptica de Produção” e limitaram-se a continuar a produzir o que vinham fazendo sem cuidarem de ver o valor acrescentado e a utilidade para a sociedade. Afinal, continuaram a produzir o que vinham produzindo. Manutenção do *status quo* e tradição com alguma cosmética foram as ideias para a chamada mudança na continuidade.

Outros, inteligentemente, optaram por uma “Óptica de Mercado” e introduziram as mudanças necessárias para produzirem o que o mercado, a sociedade e as pessoas precisam. Inovação e valor foram as palavras-chave para se reposicionarem no futuro e garantirem a sua sobrevivência.

Bolonha vem colocar desafios que não podem ser olhados com displicência ou arrogância. Neste sentido, parece-me importante sublinhar quatro desafios que deverão acompanhar o desenvolvimento dos cursos principalmente durante os primeiros três anos (1.º ciclo):

- Desenvolvimento de Competências.
- Empregabilidade.
- Criatividade/Inovação.
- Iniciativa.

Pretende-se que no final do primeiro ciclo os alunos apresentem na sociedade/mercado Sinais Visíveis destes vectores, traduzidos na ideia “criar diferença”, isto é, capacidade para CRIAR VALOR.

De igual forma, será importante inculcar nos alunos uma noção de PROJECTO PROFISSIONAL. Assim, ao longo dos três anos, com início no 1.º ano/1.º semestre, os alunos poderiam desenvolver um “PORTEFÓLIO DE COMPETÊNCIAS”, um “dossiê de trabalho” onde colocariam os trabalhos realizados nas diferentes disciplinas e os respectivos impactos.

O objectivo é desenvolver, desde a entrada na Universidade, a ideia de empregabilidade, ajudando os alunos a focalizarem-se nas competências que criam valor. O objectivo é forçar alunos e docentes a uma relação de “criação de valor” para o futuro emprego... ou trabalho por conta própria.

A criação do “professor-consultor”, visando ajudar os alunos na área do empreendedorismo e na sua estratégia de ataque ao mercado de trabalho, poderá fazer a dife-

rença entre alunos motivados e orientados para a acção e alunos acomodados. Bolonha, num contexto de mobilidade e concorrência, obriga a fazer diferente e melhor. Bolonha é ensino com iniciativa, quer dos alunos quer dos docentes.

Claro que o 2.º Ciclo e os doutoramentos seriam a continuação desta dinâmica que visa inculcar nos alunos e docentes o bichinho da inovação e a ideia de criação de valor.

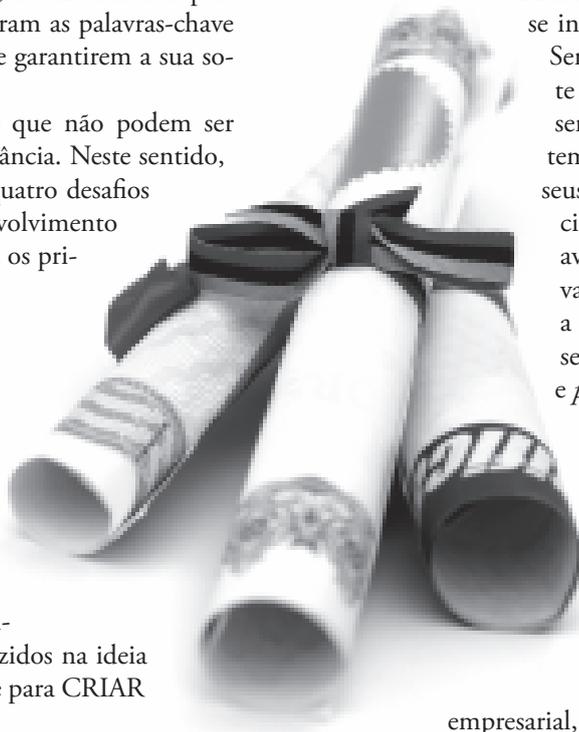
Recentemente a comunicação social fez saber que cerca de 40 000 licenciados estão no desemprego. Curiosamente, foi mais uma notícia que não afectou a Universidade. Será que a Universidade não se interroga perante estas situações?

Será que continua paulatinamente a colocar no mercado mais desempregados? Cada universidade tem que passar a acompanhar os seus licenciados e deveria ser financiada em função dos resultados, avaliados pela capacidade de criar valor. Não é possível continuar a fabricar licenciados para o desemprego ou doutorados de *copy e paste*.

A reinvenção das universidades já está a acontecer em muitas escolas que sabem perfeitamente “onde estão”, “para onde querem ir” e “como querem lá chegar”. Os recentes protocolos assinados com o MIT e a aproximação ao mundo empresarial, levando a realidade das organizações para dentro das escolas com vista a ultrapassar o “fosso da morte”, provam que há escolas no caminho da excelência. Perceberam que o mundo mudou, que a investigação tem tudo a ver com a criação de valor e nada a ver com o prestígio pessoal. Perceberam que há... mais mundo para lá da sua escola e que a internacionalização é cada vez mais uma questão de sobrevivência neste mundo globalizado.

Bolonha exige mudança de mentalidades e rupturas com o *status quo*, o que significa avaliação de desempenhos anuais na base do emprego criado e ajudado a criar, do empreendedorismo concretizado, da investigação traduzida em valor acrescentado e dos doutoramentos inovadores traduzidos igualmente em criação de valor.

O empreendedorismo implica obrigar a ter iniciativa, a fazer projectos reais, a não deixar as coisas apenas



ao nível do estudo de... papel. Afinal, como estão a ser aplicados os dinheiros públicos? Que contributo acrescenta cada escola à sociedade? Licenciados e mestres desempregados ou licenciados e mestres com competências capazes de saberem fazer pela sua própria vida, inovando e desenhando o seu próprio futuro?

Doutorados cheios de prestígio e reivindicando o emprego compatível com o grau... ou cheios de iniciativa capazes de arregaçar as mangas e fazer pela vida?

E vem a propósito contar a conhecida história da “Tese” doutoral que traduz, afinal, o estado de muito poder instalado como uma forma de vida.

Mas contemos a história da TESE

Num dia lindo e ensolarado o coelho saiu da sua toca, com o *notebook*, e pôs-se a trabalhar, bem concentrado. Pouco depois passou uma raposa que viu aquele suculento coelhinho tão distraído. Sem disfarçar o apetite e a gula, aproximou-se curiosa e intrigada com a actividade do coelho e perguntou-lhe:

— Coelhinho, o que estás a fazer aí tão concentrado?

— Estou a redigir a minha tese de doutoramento —, disse o coelho sem tirar os olhos do trabalho.

— Hummmm... e qual é o tema da tua tese?

— Ah, é uma teoria que prova que os coelhos são os verdadeiros predadores naturais das raposas.

A raposa ficou indignada:

— Ora!!! Isso é ridículo!!! Nós é que somos os predadores dos coelhos!

— Absolutamente! Vem comigo à minha toca para te mostrar a minha prova experimental.

O coelho e a raposa entraram na toca. Poucos instantes depois ouviram-se alguns ruídos indecifráveis, alguns poucos grunhidos e depois... silêncio.

Em seguida o coelho volta, sozinho, e mais uma vez retoma os trabalhos de sua tese como se nada tivesse acontecido.

Pouco tempo depois passa um lobo. Ao ver o apetitoso coelhinho tão distraído, agradece mentalmente à cadeia alimentar da natureza por ter o seu jantar garantido. No entanto, o lobo também acha curioso um coelho a trabalhar com tanta concentração e resolve saber o que se passa antes de o devorar.

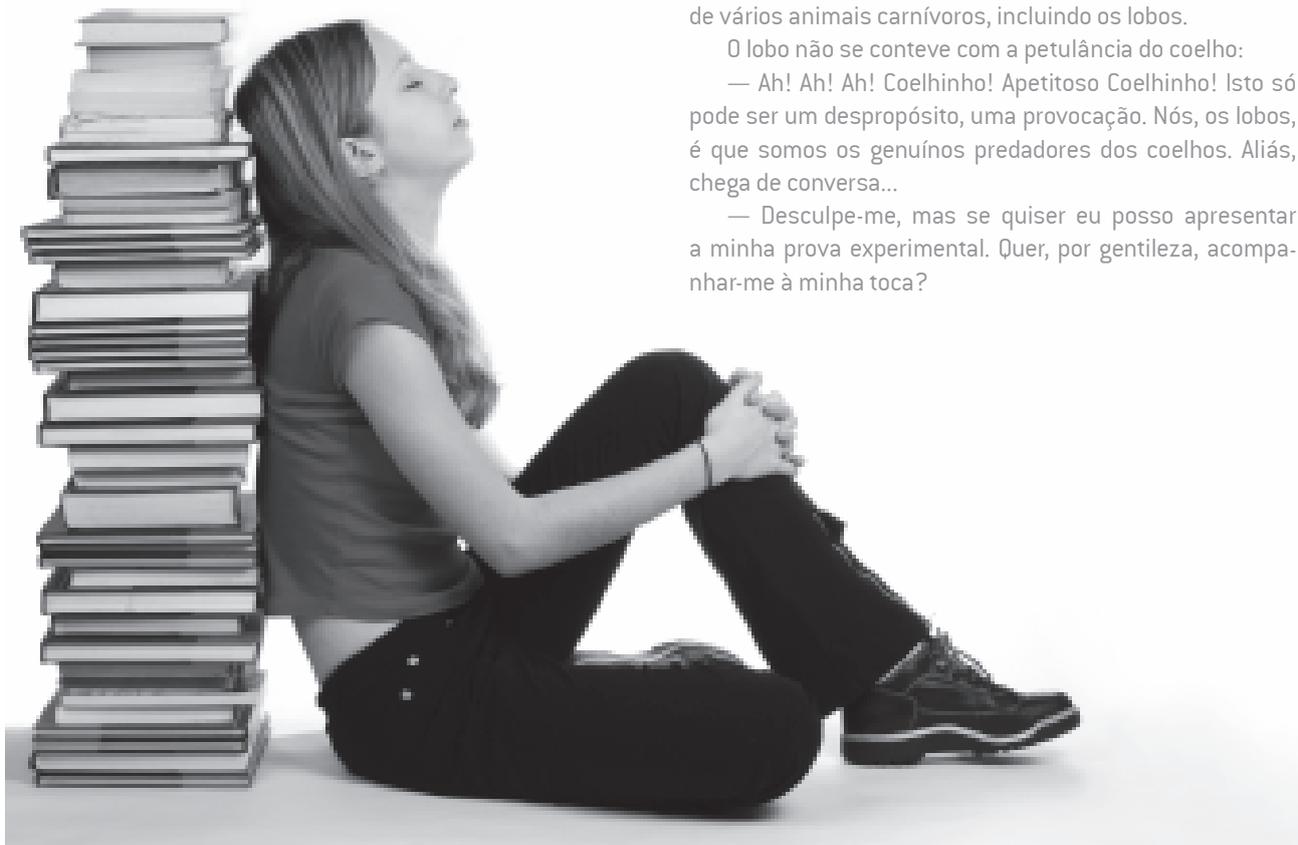
— Olá, jovem Coelhinho. O que te faz trabalhar tão arduamente?

— A minha tese de doutoramento, caro lobo. É uma teoria que venho desenvolvendo há algum tempo e que prova que nós, coelhos, somos os grandes predadores naturais de vários animais carnívoros, incluindo os lobos.

O lobo não se conteve com a petulância do coelho:

— Ah! Ah! Ah! Coelhinho! Apetitoso Coelhinho! Isto só pode ser um despropósito, uma provocação. Nós, os lobos, é que somos os genuínos predadores dos coelhos. Aliás, chega de conversa...

— Desculpe-me, mas se quiser eu posso apresentar a minha prova experimental. Quer, por gentileza, acompanhar-me à minha toca?



O lobo nem quer acreditar na sua sorte. Ambos desaparecem na toca. Alguns instantes depois ouvem-se uivos desesperados, ruídos de mastigação e... silêncio.

De novo o coelho regressa sozinho. Impassível, continua o trabalho de redacção da sua tese, como se nada tivesse acontecido.

Dentro da toca do coelho vê-se uma enorme pilha de ossos ensanguentados e peles de várias raposas e, ao lado desta, outra pilha ainda maior de ossos e restos mortais daquilo que um dia foram lobos.

Ao centro das duas pilhas de ossos, um enorme LEÃO, bem acomodado, satisfeito e bem alimentado, palita os dentes.

MORAL DA HISTÓRIA:

1. Não importa quão absurdo seja o tema de sua tese.
2. Não importa se o seu trabalho não tem o mínimo fundamento científico.
3. Não importa se a sua investigação venha a provar sua teoria.
4. Não importa nem mesmo se as suas ideias vão contra o mais óbvio dos conceitos lógicos.
5. O que importa é QUEM ESTÁ A APOIAR A SUA TESE...

Bolonha tem um espírito novo que só pode ser entendido na sua dimensão de mudança, iniciativa e inovação. Os canudos de Bolonha são importantes na aproximação dos diplomados ao mundo do trabalho.

Bolonha não pode ser mais do mesmo, numa perpetuação de doutrinas e interesses padronizados apenas pela ciência de alguns iluminados. Há muito mais conhecimento para além das teses publicadas há... “séculos”, por isso os “coelhos do sistema” também têm que mudar de vida e tal só acontecerá quando virem rejeitados os seus produtos doutorais porque não acrescentam nada à sociedade. Bolonha tem que dotar as universidades das capacidades capazes de criarem nos seus “clientes” os “4C” fundamentais, designadamente Cultura, Conhecimento, Competências e Carácter. Quando as escolas criarem esta cultura de valorização a avaliação no final de cada ciclo deverá apenas colocar aos alunos uma única questão:

Tenciona voltar à escola?

- Sim? Aponte as razões.
- Não? Aponte as razões.

A avaliação das escolas é a pedra de toque da sua reinvenção e da sua capacidade de mudança face aos desafios das sociedades actuais. A construção do futuro não passa pelos interesses instalados que apenas projectam passados. A construção do futuro passa por cada escola descobrir a sua diferença e as suas capacidades e cumplicidades externas para poder potenciar nos seus alunos o conhecimento, a investigação e a inovação.

Com Bolonha abriu a caça aos coelhos, o que é uma boa directiva para uns “tirinhos”... bem certos. Acho que o país agradece...!



INOVAÇÃO

ORGANIZACIONAL

E O IMPERATIVO DA COMPETITIVIDADE

por: **Maria Márcia Trigo** — Coordenadora Científica do EMBA "Liderança & Gestão de Negócios" da Business School/UAL

1. O Imperativo da Inovação Organizacional

Em 2005, um estudo publicado pela conceituada *Harvard Business Review* identificou quatro características comuns às dez empresas consideradas, nesse ano, as mais inovadoras do Mundo: Apple, 3M, Microsoft, GE, Sony, Dell, IBM, Google, P&G e Nokia.

Uma dessas quatro características consiste precisamente no desenvolvimento de uma cultura e de uma estrutura organizacional que suportam a inovação. De facto, todas as empresas referidas foram capazes de institucionalizar a inovação criando e mantendo não apenas culturas organizacionais que fazem emergir as melhores ideias e as melhores *performances* do seu capital humano, como todas elas garantiram a recriação continuada de uma estrutura organizacional ao serviço da inovação. Ou seja, a inovação organizacional não é uma variável independente que funcione e se justifique por si e para si própria, mas antes uma variável ao serviço da inovação, baseada em fontes de “destruição criativa”, na concepção de Schumpeter:

- Inovação do modelo de negócio da empresa.
- Inovação na criação de novos materiais.
- Inovação de novos produtos, novos serviços ou novas funcionalidades.
- Introdução de um novo método de produção (inovação no processo).
- Abertura de um novo mercado.
- Identificação e captação de novas fontes de fornecimento de matérias-primas, produtos ou serviços.





A ideia e a prática — muito arreigada na maioria das empresas portuguesas, em particular as PME e PMI — de que a estrutura da empresa ou organização é uma coisa pensada e feita para durar, durante toda a vida, é pois uma ideia a apagar das nossas crenças e atitudes empresariais.

E qual é o tempo certo para mudar a estrutura da organização?, perguntam-me por vezes os quadros e executivos do MBA em “Liderança & Gestão de Negócios”. E a resposta é:

- sempre que a estrutura é uma ameaça e um peso acrescido da qual todos se queixam, porque em vez de ajudar complica e demora;
- sempre que a estrutura vive sobretudo para se alimentar a si própria, em vez de estar voltada para o negócio da empresa, seus projectos, resultados e para as pessoas que fazem acontecer esses resultados;
- sempre que há mudanças no modelo de negócio, nas tecnologias ou na estratégia;
- e sempre que tudo parece estar a correr muito bem, porque podemos estar certamente no fim de um ciclo, sendo altura de nos interrogarmos e interrogar o mercado local e global sobre qual é a nova vaga ou a nova inovação que é preciso antecipar, para não ficarmos obsoletos e “fora do tempo”. E acrescento, citando Charles Handy, “o mundo previsível no espaço de uma geração acabou [...] basear-se naquilo que funcionou bem até ontem, não nos ajudará hoje a encontrar soluções para novos problemas”.

2. Intensidade do Conhecimento e Inovação Organizacional

Durante longos anos, a maioria das empresas mais tradicionais da economia industrial adoptou uma “abordagem baseada nos recursos”, enquanto as empresas mais

competitivas são hoje “organizações criadoras de conhecimento e produtoras de inovação”, o que lhes garante uma liderança global em determinado produto, serviço ou sector de actividade [...], se e enquanto continuarem a ser líderes de inovação e na criação de valor, nesse mesmo domínio ou produto/serviço.

Estas “Organizações Globais do Conhecimento” são complexas e até paradoxais, suportadas por cadeias de *Supply-Chaining* de fornecimento e distribuição igualmente globais, infra-estruturas tecnológicas poderosas que permitem a desconstrução da cadeia de valor, passando da integração vertical para a integração horizontal, com estratégias de produção em *outsourcing* global e/ou mesmo estratégias de concepção (*sourcing* de inovação). Mas, à complexidade dos modelos de negócio, dos processos de concepção e produção, à diversidade de trabalhadores do conhecimento e dos diferentes *stakeholders* (investidores, accionistas, trabalhadores, gestores, fornecedores, clientes, etc.) corresponde, nessas empresas globais, uma estrutura e uma gestão cada vez mais flexível, mais fluida e mais descentralizada, semelhantes a orquestras de *jazz* nas quais “a criatividade e o erro fazem parte do processo de inovação” (Weick, 1998).

Podemos sintetizar e sistematizar as principais macro-tendências organizacionais no que respeita a cinco dimensões críticas: 1) ambiente externo; 2) estrutura organizativa; 3) gestão das pessoas; 4) relações de trabalho; 5) novas e inovadoras dimensões.



| AMBIENTE EXTERNO | |
|--------------------------------|-------------------------------------|
| DE | PARA |
| Centradas no país | Competição global |
| Centradas no produto | Orientadas para soluções e clientes |
| Simplicidade | Complexidade |
| Competição | Coopetição |
| Planeamento | Imprevisibilidade/mudança contínua |
| Estabelecimento de prioridades | Gestão de contradições e paradoxos |

| ESTRUTURA ORGANIZATIVA | |
|--------------------------------------|--|
| DE | PARA |
| Estruturas hierárquicas e piramidais | Estruturas ágeis, modelo banda de <i>jazz</i> |
| Organizadas por departamentos | Organização por processo |
| Empresas localmente integradas | Empresas globalmente integradas |
| Serviços próprios da empresa | <i>Outsourcing</i> local e global |
| Trabalho individual | Trabalho em equipas de especialistas |
| Trabalho na empresa | Mais trabalho junto dos clientes e a distância |
| Responsabilidade individual | Responsabilidade da equipa e seu líder |

| GESTÃO DE PESSOAS | |
|------------------------------------|--|
| DE | PARA |
| Trabalhadores pouco qualificados | Trabalhadores qualificados e do conhecimento |
| Trabalhadores fáceis de satisfazer | Trabalhadores cada vez mais exigentes |

| GESTÃO DE PESSOAS (continuação) | |
|--|--|
| Elevada distância hierárquica | Redução drástica dos níveis hierárquicos |
| Empresa escolhe colaborador | Colaborador escolhe a empresa para trabalhar |
| Nacional/unicidade | Global, multicultural e diversidade |

| RELAÇÃO DE TRABALHO | |
|------------------------------------|---|
| DE | PARA |
| Viver para trabalhar | Trabalhar, viver e conviver (capital relacional) |
| Mercado local/nacional de trabalho | Mercado global de trabalho |
| Salário fixo | Pagamento indexado ao resultado |
| Relação de contrato legal | Relação de valor acrescentado |
| Normas e regulamentos | Visão e valores (capital de esperança e de confiança) |
| Gestão de recursos humanos | Gestão de pessoas (capital humano) |

| NOVAS E INOVADORAS DIMENSÕES | |
|-------------------------------------|---|
| DE | PARA |
| Controlo | Envolvimento e compromisso |
| Redução de custos | Criação de valor com redução de custos |
| Objectivo é o lucro | Objectivo é lucro com ética |
| <i>Shareholders</i> (proprietários) | <i>Stakeholders</i> (+ trabalhadores, clientes, fornecedores) |
| Remuneração dos accionistas | Remuneração com responsabilidade social |

Estas novas organizações de uma economia global e digital, porque improvisam criativa e intencionalmente, são capazes de dar respostas aos desafios da mudança rápida e paradoxal, da turbulência contínua, das solicitações inesperadas, da descontinuidade continuada e da hipercomplexidade crescente. A improvisação intencional e criativa, como sucede na orquestra de *jazz*, torna-se assim a competência nuclear de um líder organizacional: induzir as organizações a fazer convergir no tempo a concepção/composição e a execução (Stacey, 1996; Brow Eisenhardt, 1997; Nonaka, Ikujiro *et al.* 1995).

Os líderes globais são inclusivos, valorizam a diversidade, o trabalho e o jogo de equipas multiculturais, a interdependência, confiam mais no processo que na estrutura e as suas mentes globais fluem com a mudança que eles próprios não param de influenciar, antecipando-a. São continuamente os construtores de um “Capital de Esperança” que não pára de crescer.

3. Inovação Organizacional e Imperativo da Competição Global

Em África, todas as manhãs, uma gazela acorda.

Sabe que tem de correr mais depressa que o leão, ou será morta.

Em África, todas as manhãs, um leão acorda.

Sabe que tem de correr mais depressa que a gazela, ou morrerá de fome.

Não interessa se és leão ou gazela.

Quando o Sol nascer, tens de correr mais depressa... se quiseres continuar vivo.

Este provérbio africano, gravado por um gestor chinês, formado nos EUA, no chão da sua fábrica, transporta-nos agora para os dois novos competidores mundiais e seu impacto na inovação organizacional:

- A China, transformada na fábrica do Mundo (mas não só) e base para *Offshoring* (também designado de *Outsourcing* global ou *Outsourcing Offshore*), uma nova estratégia das empresas dos países desenvolvidos para se manterem competitivas, numa economia sem fronteiras, num mundo plano (Thomas Friedman, 2005), através de preços mais baixos, a todos os níveis da cadeia de valor: subcontratação da produção de bens e serviços, logística, assistência ao cliente, *design* de engenharia, logística, gestão de instalações, pesquisa legal e financeira, gestão de processos de negócios, etc. Esta estratégia permite ainda às empresas, face à diferença horária, um funcionamento durante 24 horas/dia, o que as torna verdadeiramente globais, competitivas e ágeis.



- A Índia (com os seus famosos Indian Institute of Technology, os Indian Institute of Management, as suas Escolas Médicas e outras Escolas de Educação e Investigação de excelência e de fronteira), transformada na fábrica de engenheiros criadores de *software*, cada vez mais sofisticado e com maior valor acrescentado, atraindo hoje mais de 225 empresas, das 500 da Revista *Fortune*, as quais têm, em 2006, na Índia, Centros de Investigação & Desenvolvimento e Centros de *design*, através de uma Estratégia de *Outsourcing*.

O *Offshoring* e o *Outsourcing* permitem, hoje, às empresas optarem por quatro modelos de negócio, baptizados de gazela, elefante, formiga e raposa de acordo com duas variáveis críticas: 1) facilidade de deslocalização; 2) intensidade do conhecimento/valor acrescentado.

Assim:

Modelo Gazela. Aplica-se a actividades de projecto de alto valor acrescentado, grande facilidade de deslocalização e, ainda, facilidade de trabalho com reduzida monitorização: TI em geral, produção de componentes de TI, desenvolvimento de *software*, análises de pesquisa para empresas financeiras ou de contabilidade, pesquisa farmacêutica para empresas de biotecnologia, análise de risco, engenharia industrial, etc.

Modelo Elefante. Corresponde a actividades de intensidade de conhecimento difíceis de serem trabalhadas em *Offshoring*, a nível global: gestão de topo, medicina, consultoria de topo, I&D de ponta, educação [...], embora

o I&D apresente níveis crescentes de *outsourcing* e o *e-learning* permita a aprendizagem a distância. Ou seja, o modelo elefante tende rapidamente a transformar-se em gazela, na e à medida que os novos países receptores crescem em capacidade de inovação, investigação e gestão.

Modelo Raposa. Aplica-se a produtos/serviços com elevados níveis de facilidade de deslocalização e baixo nível de intensidade de conhecimento: *Call Centers*, operações de *back office*, introdução de dados, programação, transcrição, *Web design*, análise de investigação de menor nível de exigência, etc. A China, Índia, Brasil, Filipinas, Rússia e Brasil são países com fortes actividades com estas características. Outros países certamente seguirão o seu exemplo.

Modelo Formiga. São actividades de baixa intensidade de conhecimento e baixa facilidade de deslocalização ou, se preferirmos, actividades de trabalho intensivo e baixo salário, as quais têm de ser realizadas no local: restauração, supermercados, comércio local, actividade agrícola, indústria de construção, serviços ao domicílio. É o “trabalho de proximidade”, como lhe chamou Robert Reich (1996) no livro *A Riqueza das Nações*.



4. Empresas Globalmente Integradas e Escuta Activa Global

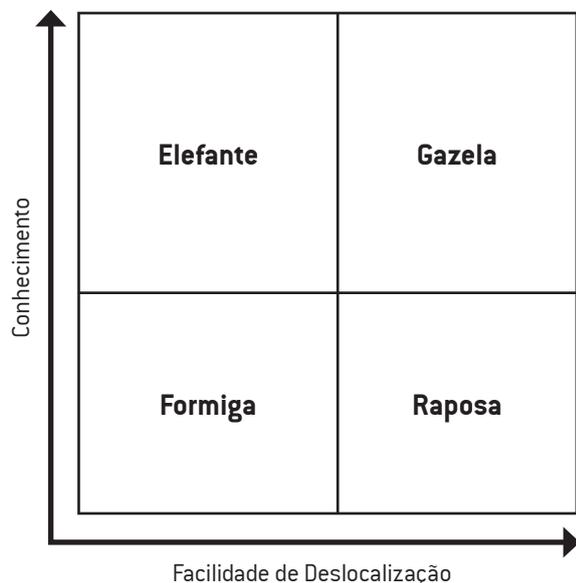
Grandes inovações surgem quando a organização veste a pele do cliente, está conectada e em exercício de “escuta activa global” (Gary Hamel, 2005), na perspectiva de construir empresas integradas globalmente.

Em especial, no que respeita à inovação organizacional, importa estar atento às ortodoxias, aos dogmas, às continuidades, ao “sempre foi assim e tem corrido bem”, ou seja, aos hábitos organizacionais cuja justificação seja apenas a sua preexistência e a habituação dos trabalhadores.

Neste domínio, um bom exercício consiste em classificar as diferentes práticas organizacionais, numa escala de um a cinco, em que um significa que tal prática apenas perpetua o *status quo*, enquanto a nota cinco corresponde a uma prática que surpreende positivamente clientes e concorrentes.

A inovação é o único seguro num mundo em mudança acelerada, mas a estrutura organizacional pode ser, e é frequentes vezes, um enorme bloqueio à inovação de novos produtos/serviços, novos materiais, novo método de produção, abertura de um novo mercado, novas fontes de fornecimento de bens e serviços, melhor e mais rápida satisfação do cliente, etc. Por isso, e também em relação ao modelo e à estrutura organizacional adoptados, há questões sobre as quais os líderes, a todos os níveis e dimensões da empresa, exercem uma escuta activa e globalmente orientada, também designada de “Escuta 360º global”:

Quadro-Síntese



- Estamos a escutar os nossos clientes, fornecedores e concorrentes de referência global?
- Estamos conectados emocionalmente a clientes, fornecedores, concorrentes e colaboradores?
- A nossa “orientação mental para o global” mantém-nos multiculturalmente activos?
- Estamos a lidar bem com a complexidade, a ambiguidade, a incerteza e o paradoxo?
- A nossa estrutura organizacional não é excessivamente pesada, centralizada, complicada e cara? Já apresenta semelhanças com o funcionamento de uma orquestra de jazz?

Bons exemplos não faltam, mas faltará sempre reinventarmo-nos e reinventar a nossa organização. Continuadamente, porque o risco de não mudar é sempre maior do que o risco de mudar.

Em 2005, três médias empresas portuguesas — Renova, Logoplaste e Iberomoldes — foram finalistas, na categoria Inovação, no Prémio Best of European Business. Interessante é verificar que estas empresas dispõem de estruturas organizacionais não estáticas que são, não apenas um suporte das suas inovações, mas constituem, em si mesmas, uma inovação organizacional. Nesta perspectiva, o caso da Logoplaste é paradigmático, pois concebeu um novo modelo de organização que é também um modelo de parceria estratégica organizacional com os respectivos clientes.

De facto, a Logoplaste desenvolveu um modelo de *outsourcing* integrado, altamente especializado e inovador, situando as suas fábricas de embalagens nas próprias instalações do cliente. É o que podemos designar por modelo *in house*, em que a Logoplaste, mais que um conceutor, produtor e fornecedor de embalagens se transforma numa empresa de serviços “à medida de cada cliente”, em qualquer parte do Mundo, sendo já o quinto maior *player* mundial nesta actividade, trabalhando com a Danone, Nestlé, Unilever, Procter & Gamble, entre muitas outras multinacionais espalhadas por vários continentes.

Para a Logoplaste e muitas outras empresas vencedoras *the sky is the limit*, porque alimentam e mantêm vivo o radar da inovação, incluindo o Radar da Inovação Organizacional, na perspectiva da construção de “Empresas Globalmente Integradas” (R. Burt, 1992).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BURT, ROLAND**, *Structural Holes — The Social Structure of Competition*, Harvard University Press, 1992.
- CASTELLS, MANUEL**, *A Sociedade em Rede*, Volume I, Fundação Calouste Gulbenkian, 1996.
- COLLINS, JIM**, *Good to Great*, Harper Business-Harper Collins Publishers, 2001.
- FREIRE, J.**, *Projecto de Estudo sobre Inovação Empresarial — Relatório Final para o Observatório das Ciências e das Tecnologias*, CIES-ISCTE, 2001.
- FRIEDMAN, THOMAS**, *O Mundo é Plano*, Actual Editora, 2005.
- HARFORD, TIM**, *O Economista Disfarçado*, Editorial Presença, 2006.
- MORRIS, MICHEL H.**, *Entrepreneurial Intensity: Sustainable Advantages for Individuals, Organizations and Societies*, Quorum Books, 1998.
- NONAKA, IKUJIRO ET AL.**, *La Connaissance Créatrice — La dynamique de l'entreprise apprenant*, Oxford University Press, 1995.
- QUILLES, JEAN-JOSÉ**, *Schumpeter et evolution économique — Circuit, entrepreneur, capitalisme*, Editions Nathan, 1997.
- RIVOLI, PIETRA**, *As Viagens de Uma T-shirt no Mercado Global*, Editorial Presença, 2006.
- REICH, ROBERT**, *O Trabalho das Nações*, Quetzal Editores, 1996.
- RODRIGUES, ANTÓNIO JOSÉ ET AL.**, *Inovação Organizacional*, Revista Anual do IQF/Ministério das Actividades Económicas e do Trabalho, 2004.
- SIMÕES, VITOR CORADO**, *No Limiar de Um Novo Milénio: Seis Teses sobre Inovação na Economia do Conhecimento*, Economia & Prospectiva, n.º 10, 2000.
- TRIGO, MARIA MÁRCIA**, *Portugal dispõe de um Sistema de Inteligência Económica?*, Cadernos SOCIEDADE e TRABALHO, n.º 10, Ministério do Trabalho e Solidariedade — DEPP, 2000.
- TRIGO, MARIA MÁRCIA**, *Processo de Bolonha — Competir & Inovar no Ensino Superior*, Cadernos SOCIEDADE e TRABALHO V, DGEEP/MTSS, 2005.



CONTRATAR SENIORES: UMA OPÇÃO ESTRATÉGICA?

por: Carlos Barbosa de Oliveira — Jornalista

Contratar trabalhadores seniores, aproveitando a sua experiência, pode ser uma vantagem competitiva. Estudos realizados nos EUA concluem que muitas empresas estão a recrutar trabalhadores com idades compreendidas entre os 50 e os 60 anos, o que pode significar o princípio de uma revolução no mercado de trabalho e uma nova mentalidade das empresas no que diz respeito aos recursos humanos.

“Licenciado, com experiência profissional não inferior a 5 anos e idade até 35 anos”; “Licenciado, com idade até 30 anos e mínimo de 3 anos de experiência”; Consultores, com experiência profissional mínima de 2 anos, idade entre 25 e 30 anos”; “Perito, licenciado em gestão, entre os 30 e 35 anos, com experiência profissional comprovada”.

Estes são apenas alguns exemplos de anúncios encontrados nas secções “Classificados/Emprego” de jornais portugueses durante um fim-de-semana. A exigência destes requisitos — combinação de experiência profissional e juventude — está presente numa grande percentagem dos anúncios publicados com oferta de emprego. Hoje em dia ninguém se espanta que haja uma preferência pelos quadros jovens, embora exigir experiência profissional consolidada a jovens com idades que oscilam entre os 25 e os 30 anos possa parecer um pouco ambicioso... As razões para a opção por trabalhadores mais jovens são conhecidas, não cabendo aqui descodificá-las ou questionar a vantagem competitiva para as empresas por essa preferência. Não pode, contudo, passar sem reparo a ideia cada vez mais enraizada na sociedade portuguesa de que, ultrapassados os 30, 35 anos, o mercado de trabalho se torna uma fortaleza inexpugnável.

É, também, causa para alguma preocupação o facto de as empresas procurarem profissionais cada vez mais jovens, quando a esperança de vida e a idade da reforma estão a aumentar. Esse é, aliás, um dos temas mais controversos em debate não só na sociedade portuguesa, como em toda a Europa.

Assumem, assim, alguma relevância estudos realizados nos EUA que concluíram que, em virtude de opções estratégicas, as principais empresas americanas estão a recrutar, para os seus quadros, pessoas com idade superior a 50 anos, atingindo a oferta de trabalho para o escalão etário entre os 50 e os 60 anos, naquelas empresas, os 53%.

São quatro as razões invocadas para esta procura: mais experiência, fiabilidade, credibilidade e menor taxa de absentismo. Alguns dos empresários inquiridos acrescentam que o recrutamento de trabalhadores seniores representa um bom investimento pelo facto de a sua ex-

periência poder ser transmitida aos trabalhadores mais jovens no próprio local de trabalho. Este ponto de vista é partilhado, há muito, noutras partes do Globo, como é o caso da China, onde os trabalhadores mais velhos são encarados como exemplos a seguir e não meros estorvos em fim de carreira, desactualizados e incapazes de se adaptarem às novas tecnologias e a um novo ritmo de vida. (É certo que com o desenvolvimento do país aumentou a procura de jovens profissionais, mas o aproveitamento do *know-how* dos trabalhadores seniores continua a não ser desperdiçado...)

O recrutamento de trabalhadores seniores pelas empresas norte-americanas merece um pouco de reflexão pelo facto de inverter uma tendência enraizada na cultura ocidental. Existe a ideia, quase generalizada, de encarar a vida profissional à semelhança de um funil. Quando um jovem entra na vida activa, as possibilidades são imensas e o leque de escolha variado mas, à medida que os anos vão avançando, as ofertas de trabalho diminuem e aumenta a possibilidade de ficar no desemprego. Isso acontece porque, pelos padrões actuais da civilização ocidental, é considerada irreversível a opção profissional que cada um faz na sua juventude, como se a partir de uma qualquer meta volante da vida não fosse possível mudar de rumo e abraçar uma profissão diferente.

São inúmeros os exemplos que demonstram que esta visão atrofiada da vida profissional não tem qualquer sentido e que a idade inscrita no BI não passa de um número. Compete a cada um de nós esgrimir os argumentos que possui e demonstrar que qualquer idade pode ser boa para mudar desde que estejamos convictos de que somos capazes de desempenhar bem uma tarefa que as circunstâncias da vida não nos permitiu desempenhar antes. A idade não pode constituir uma limitação para os mais velhos, nem ser encarada como certificado de garantia para os mais jovens. Às empresas compete, por sua vez, estarem atentas às alterações do mercado de trabalho e perceberem que desfazerem-se de mão-de-obra sénior é desperdiçar *know-how* e pode ser um erro de gestão. Sendo a esperança de vida maior, e estando a diminuir a natalidade, terão que conviver com a necessidade de con-



tratar trabalhadores mais idosos mas também mais experientes. Para isso, terão que investir mais na gestão de carreiras (não só a nível de formação profissional permanente, mas também de incentivos profissionais e sociais) e compreender a mais-valia dos trabalhadores seniores.

Ao fazerem grandes investimentos no recrutamento de trabalhadores seniores, as empresas americanas devem saber perfeitamente o que estão a fazer e esperam, certamente, extrair dividendos desse investimento. Sendo sobejamente conhecida a tendência dos europeus em copiar tudo o que vem de terras do Tio Sam, resta esperar que essa opção estratégica se venha a reflectir na Europa. Nessa altura, poderemos então dizer que o funil se inverteu e a idade deixou de constituir um obstáculo à inovação das empresas, ou que ficar desempregado depois dos 40 deixou de ser um drama com consequências sociais evidentes.

O envelhecimento acelerado das sociedades ocidentais — particularmente da portuguesa — levará a que dentro de alguns anos o número de idosos seja superior ao dos jovens, com todas as implicações daí resultantes (nomeadamente a nível da Segurança Social), não estando longe o dia em que toda a estrutura do mercado de

trabalho e o sistema de reformas sejam profundamente alterados. É chegada a altura de as empresas compreenderem que a competitividade não passa por se submeterem a constantes *liftings* de rejuvenescimento dos recursos humanos.

Por outro lado, passando as pessoas a trabalhar até aos 65 ou 70 anos, será natural que tenham ao longo da sua vida não apenas uma, mas várias profissões, e que os jovens comecem a entrar no mercado de trabalho mais tarde, com todas as implicações daí resultantes (alteração das estruturas familiares, com os filhos a ficarem em casa dos pais até mais tarde, casamentos mais tardios, mudança dos hábitos e modelos de consumo, de estratégias de marketing, etc.).

Uma empresa que perceba antecipadamente estas mudanças está a ganhar vantagem competitiva sobre as que persistam em modelos de gestão de recursos humanos que em breve estarão aniquilados. É que vivemos uma época de profunda transformação social e organizacional, cuja adaptação deverá ser assumida não só pelos trabalhadores mas também pelos empresários e restantes parceiros.



Mudar OU NÃO MUDAR... EIS A QUESTÃO!

TÓPICOS SOBRE MUDANÇA ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIA

Rodolfo Miguel Bacelar Begonha — Mestre em Sistemas Sócio-Organizacionais da Actividade Económica — Autor dos livros *Reengenharia, Pessoas e Organizações* — *Uma Análise Crítica da Mudança Organizacional* (Publicações D. Quixote) e *A Arte de Viver* (Sinais de Fogo Publicações)

“Reconhecer com humilde sabedoria que a face oculta do futuro não é antecipadamente discernível não significa que se abdique da prerrogativa de formar expectativas, estabelecer prioridades e definir objectivos.”

Francisco Abreu¹

Porquê mudar?

Alguns entendem que os componentes das mudanças organizacionais profundas constituem no seu todo uma espécie de “sopa de pedra”, ou seja, um caldo nutritivo, mas pesado, que de início se consome com gosto e avidez, mas que depois deixa os consumidores enfartados e com má digestão. Outros acham que as condições para esse tipo de transformação constituem antes uma sopa dietética, essencial a uma vida saudável, pois se tudo for bem feito os ingredientes são leves, formando um conjunto equilibrado e rico que sabe sempre bem. Finalmente, outros há que não se preocupam com o tipo de

digestão decorrente da reestruturação profunda: desde que a mesma seja necessária, o que é preciso é empreendê-la, sem filosofias utópicas nem resistências irrealistas e retrógradas, mas de modo pragmático e tão inteligente e ponderado quanto possível!

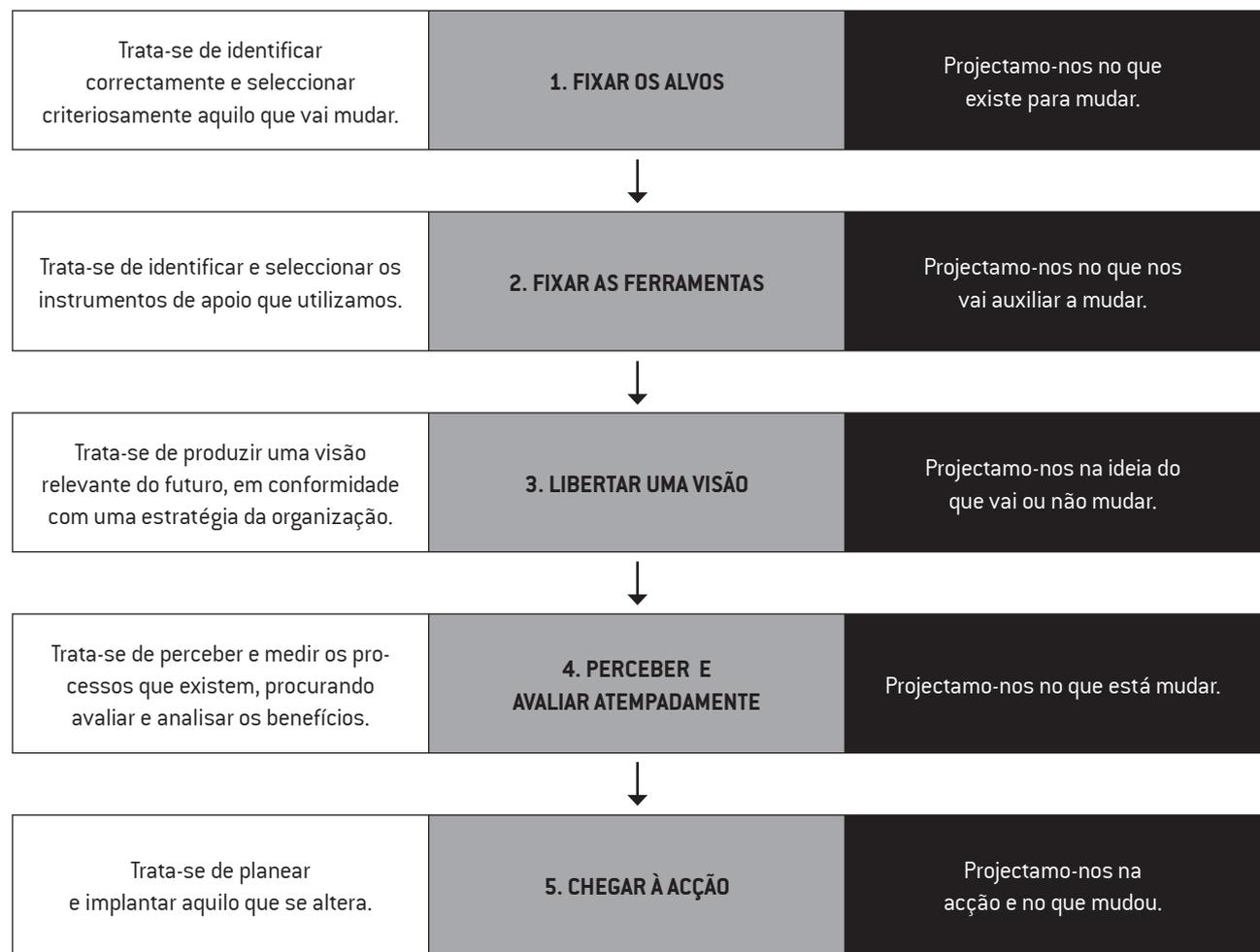
Mudar ou não mudar... eis a questão! O tema aponta para a evidência de que não fazer nada e deixar arrastar os problemas poderá ser a sentença de morte da empresa ou o passaporte para uma doença prolongada mas fatal. No actual mundo de negócios, quando não se conseguir antecipar o futuro e as respectivas necessidades de mudança, no mínimo exige-se às empresas capacidade para se aperfeiçoarem constantemente e para conseguirem flexibilidade e capacidade para mudarem e se adaptarem. O que está em jogo é evoluir em cada momento, num ambiente de enorme competitividade, de globalização, onde os clientes se tornaram deveras exigentes e circulam implacavelmente de fornecedor para fornecedor à procura da excelência, buscando melhores condições de preços e de custos, melhores serviços com a melhor quali-

dade e respostas rápidas e eficazes para as suas necessidades!

Avançar para mudanças substanciais nas nossas empresas é já de certa maneira um modo de viver, de estar e de procurar triunfar no presente palco onde se processam os negócios. Temos de integrar as mudanças no nosso quotidiano e se necessário reinventar as organizações. E tudo tem de se passar com celeridade.

As organizações que mais rapidamente conseguem superar as próprias expectativas dos seus clientes e que estão na liderança efectiva dessa meta de forma inovadora são organizações mais adaptadas a captar o sucesso. Estamos fartos de verificar e de ouvir dizer que aquelas que não o fazem estão condenadas e muitas têm desaparecido, inadaptadas que se revelaram — designadamente por má gestão — para competirem, para mudarem, num ambiente em que as mudanças organizacionais de vulto já não se processam apenas dentro dos portões de cada empresa isoladamente, mas numa extensão de cadeia, ao longo das suas teias de relações a 360°.

44



Como definiremos um processo de mudança?

Há várias maneiras de caracterizar a mudança, porque há também várias formas de a encarar e de a implementar. Vamos ver uma delas, de forma esquemática muito simples, concebendo a mudança como o processo de:

(ver quadro da página anterior)

Uma forma de mudança organizacional que na sua configuração inicial gerou muita polémica e discussão — além de ter estado muito em voga — foi a reengenharia de processos, originalmente designada por *business process reengineering*. Raymond Manganelli definiu reengenharia como o “redesenho rápido e radical dos processos estratégicos de negócio e que acrescentam valor — e dos sistemas, políticas e estruturas organizacionais que os apoiam — para otimizar os fluxos de trabalho e a produtividade nas organizações”. Nunca se colocou em causa a presença fundamental do elemento estratégico no seu conceito, porém muitos outros aspectos foram alvo de apreciação crítica, tais como o radicalismo, a forma como se processava e propagandeava, os resultados obtidos, os riscos elevados, a ideia de começar de novo e outros.

Mudar é como dar um tiro no escuro?

Em nossa opinião, mudar é uma exigência com riscos, os quais convém tentar minimizar com rigor e sentido de responsabilidade. As ideias de transformações agressivas, radicais e quase à deriva, na mira de enormes benefícios, revelaram em muitos casos consequências pouco invejáveis. Mesmo reconhecendo que os custos de não mudar podem ser incomensuravelmente maiores, a mudança não exige que disparemos às cegas!

É certo que a produção de alterações muito significativas nas empresas contém sempre riscos e implica a sujeição a obstáculos e resistências de vários níveis. Mas avançar para uma reestruturação de larga escala ou mesmo para um projecto de reengenharia não pode significar que avancemos para aventuras irresponsáveis, anárquicas, imaturas, irreflectidas, não ponderadas! Empreender mudanças importantes é normal, mas é uma coisa séria: implica pensar em recursos humanos, organizacionais, financeiros e materiais, tecnológicos, e na respectiva conjugação adequada para um determinada situação que devemos conhecer bem.

Como precaução, os decisores devem contemplar nas mudanças alguns ingredientes que abaixo indicaremos.

Não se trata de regras, nem dos 10 mandamentos para a mudança, pois não definimos aqui um conjunto de passos metodológicos e hierarquizados para reestruturar. Aliás, de seguida nem sequer indicamos todos os aspectos a considerar, mas somente alertas que consideramos importantes para ter em conta. Temos alguma aversão a postulados irreversivelmente rotulados como “os únicos” ou como verdades “universais”.

Acolher a mudança implica:

1. Ganhar convicção

Nada se faz sem vontade, sem determinação, sem o apoio convicto do líder de topo.

2. Olhar o futuro

É importante ter uma visão de partida e que esta seja motivadora. Devemos também definir objectivos, ter presente o que precisamos, o que queremos e como desejamos que organização seja no futuro.

3. Integrar recursos e ferramentas de apoio à mudança

Não basta vontade, é preciso técnica e é necessário afectar, planear e conjugar recursos de várias naturezas. Os instrumentos que apoiam as mudanças de vulto exigem normalmente adequada integração para produzirem bons resultados.

4. Comunicar

É preciso que os colaboradores saibam aquilo que se está a passar. Se recrutámos pessoas ou empresas especialmente tendo em conta as acções de mudança, devemos explicar bem desde o primeiro minuto aquilo que se pretende e quais as condições e retribuições inerentes à prestação desejada. Comunicar a visão do futuro é normalmente um dos primeiros passos importantes para reflexão e mobilização colectiva.

5. Envolver

Devemos envolver grupos e equipas na mudança para que a acolham como sua pertença. Nunca devemos confiar as mudanças cruciais a uma única pessoa que possua toda a informação, que guarde todos os “segredos” do projecto, que controle todos os dados técnicos e todos os fornecedores envolvidos. Se essa pessoa desaparecer, a empresa ficará em maus lençóis!

Têm de ser definidas responsabilidades a vários níveis, têm de ser dadas condições para que os intervenientes possam actuar e para que haja empenhamento activo das pessoas.

6. Saber ouvir

Temos de auscultar se os nossos colaboradores têm ideias, soluções a propor, têm problemas identificados. Frequentemente os líderes tomam decisões de grande responsabilidade e com consequências muito vastas, a partir de torres de marfim isoladas, baseados em preconceitos, em sentimentos pouco objectivos ou racionais. Escondem assim as suas incapacidades, medos e inseguranças, escudados na sua posição de força que se impõe. Isso pode prejudicar muito as empresas e gerar prejuízos incalculáveis. Primeiro, é preciso ouvir. Depois disso, podemos então avançar com firmeza, independentemente das concordâncias ou discordâncias que tenham de ser enfrentadas.

7. Compreender o que se passa

É necessário identificar os processos existentes na organização, ver como se faz o trabalho. Temos de saber bem quais são os verdadeiros problemas e as suas causas. Temos de conhecer os recursos internos disponíveis e potencialidades por explorar, de modo a não esbanjarmos recursos preciosos já existentes. Não o fazer pode gerar perdas de tempo irreparáveis e gastos totalmente desnecessários pelo simples facto de se gastarem energias e atenções com aspectos superficiais ou enganosa.

8. Definir estratégia

Tal como veremos de seguida, a decisão de mudança está sempre associada à criação de boas estratégias e assim chegaremos a bons resultados.

9. Estabelecer e viabilizar o “dia D” da mudança

Sem dúvida que é importante identificar os problemas, os alvos da mudança, as formas de a fazer, possuindo ideias para os cenários vindouros, objectivos e estratégias. Mas é preciso saber que há um momento crucial que implica acção, que exige concretização prática. Exige-se coragem, capacidade para gerir o nível de flexibilidade/firmeza e estar antecipadamente preparado para enfrentar obstáculos e resistências, porque é preciso avançar, alterar processos, aplicar a mudança e chegar à tão desejada implementação.

10. Não esquecer a medição

Mudar é um ciclo contínuo e implica permanente prevenção. Quando concretizámos determinada mudança não acabou o esforço, não atingimos um patamar final. Temos de analisar os resultados, avaliar sempre o que se fez e manter uma postura de preparação para a organização continuar a mudar conforme as exigências do seu negócio.

Qual o papel da estratégia na mudança significativa das organizações?

Enquadrando a tão falada noção de estratégia, lembramos que ela se identifica directamente com a necessidade de orientação das organizações para o futuro. De acordo com P. Massé, a estratégia foi definida como o “conjunto de decisões condicionais que definem os actos a realizar em função de todas as circunstâncias susceptíveis de surgirem no futuro”. O que se tem verificado é que cada vez se torna mais difícil fazer face a um futuro que se desconhece e que tende a ser imprevisível, mas isso não requer que fiquemos de braços cruzados: antes pelo contrário, exige acção, envolve preparação.

Mudanças organizacionais importantes — como, por exemplo, a nossa bem conhecida reengenharia dos processos — só fazem pleno sentido quando as melhorias previstas para as organizações estão em harmonia com as respectivas estratégias, mesmo pensando que tais mudanças já não se processam isoladamente numa empresa mas numa lógica de grupos e de cadeias de empresas. No caso da reengenharia de processos, é sempre insuficiente referir que ela é inseparável da estratégia, na medida em que a estruturação de novas estratégias está englobada na própria reengenharia! Isto significa que, ao aumentar a complexidade das organizações e a vontade de obter grandes transformações no seu seio, aumenta a necessidade de ligação consistente entre os objectivos estratégicos e objectivos dos processos empresariais.

E se a estratégia se orienta para o futuro, a visão já anteriormente referida (sobre uma situação ambiciosa mas exequível) sobre a mudança e sobre os processos a transformar deve ser estratégica. Em suma, se ambicionamos uma mudança organizacional de envergadura e inteligente é imprescindível que exista um contexto estratégico.

NOTA:

[1] ESTRATÉGIA — O GRANDE DEBATE: SUN TZU E CLAUSEWITZ, ESFERA DO CAOS, EDIÇÃO REVISTA E AMPLIADA, 2006

Novos Apoios para as Pequenas e Médias Empresas

por: **Nuno Gama de Oliveira Pinto** — Professor e Investigador Universitário (Ph. D.); Perito e Consultor Sénior da Comissão Europeia (UNIV-AB/DG Relações Externas)

Na União Europeia existem mais de 20 milhões de Pequenas e Médias Empresas (PME). Estas asseguram dois terços dos postos de trabalho na Europa e representam metade do volume de negócios do sector empresarial não agrícola.

O facto de o financiamento das PME ter passado a ser uma das suas principais prioridades levou o Banco Europeu de Investimento (BEI) a estudar a possibilidade de reforçar as sinergias com o Fundo Europeu de Investimento (FEI), tendo em vista otimizar o valor acrescentado para as PME suas clientes.

O Banco Europeu de Investimento e o Fundo Europeu de Investimento têm actividades de natureza muito diferente, que consistem, para o primeiro, na concessão de empréstimos e na emissão de empréstimos obrigacionistas, e, para o segundo, na prestação de garantias.

O Fundo Europeu de Investimento, do qual o BEI é o principal accionista (com cerca de 60% do seu capital) juntamente com a Comissão Europeia (que detém uma participação de 30%) e outras instituições financeiras, é uma instituição especializada em Pequenas e Médias Empresas. O FEI actua como um fundo de fundos no mercado de capital de risco, propondo garantias para os créditos concedidos a PME e prestando serviços de consultoria financeira.

Iniciativa JEREMIE financia PME

A pedido da Direcção-Geral de Política Regional da Comissão Europeia, o Banco Europeu de Investimento e o Fundo Europeu de Investimento desenvolveram conjuntamente medidas inovadoras para facilitar o acesso de PME e de novos empreendimentos a fontes de financiamento e ao microcrédito em regiões susceptíveis de beneficiarem do apoio dos Fundos Estruturais no próximo período orçamental, compreendido entre 2007 e 2013.

Com esse objectivo, a Comissão Europeia e o Fundo Europeu de Investimento lançaram a iniciativa JEREMIE que reúne recursos europeus para o financiamento de microempresas e PME. No âmbito desta iniciativa, os Estados-membros e as regiões terão a possibilidade



de confiar ao Fundo Europeu de Investimento a gestão dos recursos dos Fundos Estruturais destinados às PME. Na fase inicial da iniciativa JEREMIE, o FEI avaliará as necessidades em matéria de engenharia financeira a nível regional e nacional, formulando planos de acção em 2007.

Uma parte das ajudas não reembolsáveis não será utilizada como tal, mas sim transformada numa gama de outros produtos financeiros, designadamente participações de capital, operações de capital de risco, garantias, empréstimos e assistência técnica, procurando criar um efeito multiplicador nos recursos orçamentais dos Fundos Estruturais.

NOTA:

Poderá obter mais informações sobre as actividades e iniciativas promovidas pelo Banco Europeu de Investimento e pelo Fundo Europeu de Investimento através dos sites www.bei.org e www.eif.org, respectivamente).



OUTROS TEMPOS OUTRAS ORGANIZAÇÕES

por: **J. M. Marques Apolinário** — Economista, Membro do Conselho Editorial da *Dirigir*

“É surpreendentemente temos que avançar para além da mudança e abraçar nada menos do que o abandono literal das convenções que nos trouxeram até este ponto.”

T. Peters

Nos anos 70 o Mundo vacilava com o choque que fez quadruplicar os preços do petróleo, e as organizações, desde as empresas aos serviços públicos, tiveram de reconfigurar-se de forma a ter em conta este evento externo. Os anos 80 mostraram um salto dramático no sentido da globalização em que as empresas do Japão, da Coreia e outras economias mais dinâmicas intensificaram a competição a nível mundial. Nos anos 90 as novas tecnologias de comunicação e informação (indo desde o simples fax e dos *notebooks* aos computadores superpotentes) e as grandes modificações geopolíticas revolucionaram a maneira de pensar as organizações. Na verdade, todos estes factores, e muitos outros, fazem parte do ambiente organizacional e como tal devem ser tidos em consideração pelos gestores.

Simultaneamente alastravam à escala mundial as preocupações com a preservação do ambiente natural, acentuadas pelos desastres ambientais, pela descoberta do buraco na camada de ozono, bem como pelo agravamento da poluição e outras formas de degradação ambiental. Uma nova consciência ambientalista varreu o Globo — desencadeada a partir da Cimeira da Terra realizada no Rio de Janeiro em 1992, que dedicou uma atenção sem precedentes aos problemas ambientais que todos partilhámos.

Para trás dos anos 70 fica um passado em que os gestores dedicavam pouca atenção aos factores envolventes, tanto de carácter organizacional como ambiental. Não por acaso mas pela simples razão de que, nesses tempos já históricos, o ambiente externo das organizações era praticamente estável. E as preocupações a respeito do ambiente natural eram ainda bastante vagas.

Presentemente, porém, o Mundo apresenta-se bastante diferente. As tendências tecnológicas, políticas, económicas e sociais, em acelerada mutação, tornaram-se determinantes para o sucesso ou insucesso das organizações. Entidades externas, como associações de defesa dos consumidores, dos direitos humanos, direitos dos animais e outros grupos de interesses específicos, surgem fortemente organizadas, acabando as suas exigências por impor adaptações às empresas e demais organizações. Os próprios gestores têm uma consciência mais apurada das condicionantes ambientais e do imperativo moral de preservar o Mundo para as gerações futuras.

Um dos mais arrojados livros de gestão editados nos últimos quinze anos é um trabalho de Tom Peters, *Tempos Loucos Pedem Organizações Loucas*. T. Peters sugere que as mudanças operadas e em perspectiva são de tal forma profundas que não se compadecem com soluções paliativas. Isto é, a ideia de apenas ir adaptando as orga-

nizações existentes é insuficiente. “Surpreendentemente temos que avançar para além da mudança e abraçar nada menos do que o abandono literal das convenções que nos trouxeram até este ponto”, diz T. Peters. Isto é, não adianta adaptar; há que pensar como se se fosse começar de novo.

Na verdade, considera T. Peters, o futuro das organizações passará cada vez mais, pela capacidade de “ir além” das soluções convencionais. Ir além do *reengineering*, além da qualidade total, além da delegação, mesmo além da mudança — rumo à reinvenção.

Com uma análise provocante, T. Peters organiza as ideias em torno de nove “aléns”, cada um dos quais contemplando uma técnica de gestão actualmente em voga. Não nega que essas técnicas (*reengineering*, descentralização, etc.) tenham o seu interesse. Mesmo assim, a intenção de T. Peters é ir além desse interesse hoje, olhando mais longe.

Por exemplo, pode uma oficina com 20 pessoas ou uma empresa de telecomunicações com 20 000 adoptar a descentralização como solução organizativa e com isso vir a obter bons resultados. Mesmo assim T. Peters incita os gestores a irem além da descentralização de poderes nos empregados, fomentando nestes lógicas de negócio. Empresas, no futuro, com 100% de empresários? Talvez não tanto, mas quem diz se não será uma tendência?

Em certo sentido, cada “para além de” constitui um desafio particular e todos concorrem no fim para a noção



de um novo modelo organizacional da empresa de amanhã. Na base deste modelo está ideia de que o valor de qualquer negócio, independentemente da dimensão ou do sector, é gerado por dois factores primordiais — o intelecto e a imaginação humanas. Nisso estamos concordes.

Por fim, definido e posto em prática o modelo imaginado, que fazer? Resposta de T. Peters: “Fazemos tudo de novo. Uma vez e outra...” E, para não haver dúvidas, acrescenta:

“A mudança e a melhoria constante [...] já não chegam. Nem sequer se aproximam disso. Apenas a revolução, e revolução perpétua, serve.”

“A questão é comprimir a mudança que levava 10 anos segundo os padrões de ontem, num ano, senão em meses. Depois respirar bem fundo e recomeçar.”

“Não se pense em bonança no fim da tempestade. Se sente calma é apenas porque está no centro do furacão.”

PODE SER LOUCO MAS FAZ SENTIDO.

Para melhor elucidação do leitor, transcrevem-se no quadro junto os nove “para aléns” considerados por T. Peters. Para desenvolvimento do assunto ver Peters, Tom, *O Seminário de Tom Peters: Tempos Loucos Pedem Organizações Loucas*, Bertrand Editora, 1994.



50

Os Nove “Para aléns”

(Em *O Seminário de Tom Peters*)

- Para além da mudança: a caminho do abandono de tudo.
- Para além da descentralização: desorganizar para libertar a imaginação.
- Para além da delegação de poderes: transformar cada função numa empresa.
- Para além da lealdade: aprender a pensar como um empreiteiro independente.
- Para além da desintegração: a empresa como filofax.
- Para além da reorganização: criar um *talk show* institucional.
- Para além da aprendizagem: criar a empresa curiosa.
- Para além da qualidade total: a caminho do uau!
- Para além da mudança: a caminho de uma revolução perpétua.

O “COMPÊNDIO TÉCNICO” DE VEGÉCIO: UM LIVRO ANTIGO COM CONCLUSÕES MODERNAS

por: **José C. Cardim** — Técnico Superior Consultor do IEFP; Doutorado em Sociologia

No estudo da gestão tem-se recorrido à análise das experiências de organização de administração ancestrais, por interesse real nas conclusões e menos por curiosidade histórica.

De facto, podem obter-se ensinamentos significativos de episódios relatados na Bíblia e há conclusões muito interessantes retiradas do estudo de estruturas de organização da igreja católica, de exércitos e de experiências militares.

Tem sido dada atenção particular às experiências de organização de exércitos que se revelaram particularmente eficazes, entre eles o romano e o prussiano. Procura-se aí determinar, e compreender, os factores do seu êxito.

Pode parecer estranha a procura das causas da eficácia organizacional em realidades recuadas e, aparentemente, distantes das nossas. De facto, as modernas organizações, tão evoluídas tecnicamente e com procedimentos mais fundamentados no conhecimento científico, não parecem, à primeira vista, ter nada em comum com histórias contadas na Bíblia ou com práticas administrativas instituídas num exército romano há quase dois mil anos.

Mas na realidade não é assim. Para lá da superfície, em que as diferenças são evidentes, há interessantíssimos fenómenos de funcionamento organizacional que constituem aplicação de princípios que, hoje, temos por aquisições modernas e... inovadoras.

Um trabalho revelador destas convergências entre passado e presente foi escrito por Flávio Vegécio Renato, autor romano de um *Compêndio de Técnica Militar*, escrito no século IV, cerca de 384 ou 385 d. C.¹. A obra de Vegécio constitui um “monumento” literário, que permite a compreensão dos êxitos do exército romano e, em múltiplos aspectos, mostra a universalidade dos fenóme-



nos de organização e a intemporalidade do comportamento humano.

Sabe-se que Roma deve ao seu exército um dos maiores e mais duráveis impérios da história da Humanidade. Significa isso que, além dos conhecidos avanços técnicos no Direito, nas comunicações, na construção e no comércio, Roma teve, necessariamente, um elevado desenvolvimento militar. Foi esta sofisticada técnica que lhe permitiu construir e manter, durante cerca de oito séculos, uma invencível supremacia nas guerras de conquista e de defesa das fronteiras.

Vegécio não redigiu este texto para si próprio. Ele terá sido um membro da administração a quem o imperador Teodósio encarregou de escrever o *Compêndio*, fazendo a síntese do conhecimento militar romano. Este facto particular revela já a importância creditada em Roma à sistematização do conhecimento técnico. Este verdadeiro “manual” destinava-se a promover a “preparação teórica” dos militares, tornando mais acessíveis conhecimentos técnicos específicos através de um texto sistemático e operativo. O *Compêndio* é, assim, isso mesmo: um texto didáctico para uso militar, sintetizando o conhecimento acumulado durante séculos e fixando, para as diversas situações, as melhores técnicas ou, diríamos nós agora, as “boas práticas”...

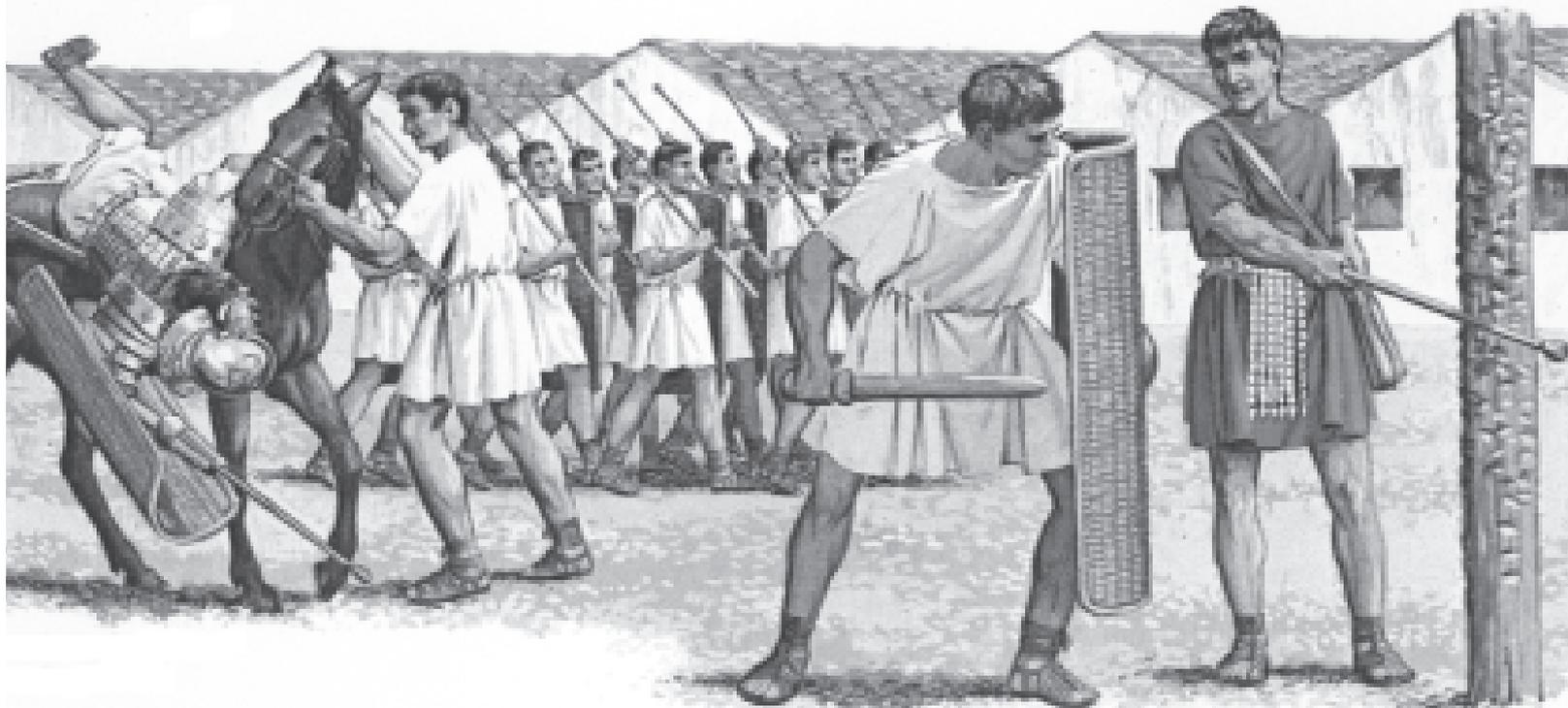
Mas, seguramente, a maior surpresa surgirá da leitura do livro: não estamos perante um convencional repositório de indicações estratégicas, ou táticas, mas essencialmente face a um manual de organização militar que,

entre muitas outras coisas, foca a estrutura das unidades e carreiras, as formas de recrutar bons soldados, as funções e responsabilidades dos dirigentes e, surpreendentemente, a importância da instrução dos soldados e seus dirigentes!

A obra é constituída por quatro livros que, nos nossos dias, se resumem a um único volume denso. Trata-se, aqui, da diferença dos suportes de escrita que, em Roma, eram rolos de papiro, o que aumentava a sua dimensão. Destes quatro “livros” é o primeiro que, essencialmente, trata da questão dos “recursos humanos”. À cabeça está o recrutamento dos soldados, aliás compreensivelmente designados por “recrutas”. Considera-se aí o recrutamento como o factor essencial e o alicerce da “qualidade” da organização. Vegécio afirma mesmo que o “poder do império e o fundamento da nação romana se baseiam no controlo inicial do recrutamento”. Por isso, não se deve considerá-lo uma tarefa menor, a realizar de qualquer forma.

Entre as recomendações apontadas avulta uma particularmente curiosa. Indica ser necessário que cada contingente de soldados incorporasse alguns letrados, que soubessem escrever, contar e fazer cálculos. Isto porque diariamente se escrituravam actas com informações sobre a legião, os encargos, as tarefas militares, as finanças, as provisões e mesmo os “assuntos civis”.

O mesmo livro estipula o treino a dar aos recrutas e soldados, para a acção nas mais diversas situações militares e na utilização do armamento. Este treino não era



uma questão fortuita, ou eventual, mas devia ser uma prática diária. Há mesmo considerações muito concretas sobre o “exercício” nas legiões, expressão da qual Vegécio sugere vir a designação de “exército”. Ele refere que os recrutas e soldados novos se deviam “exercitar”, ou “treinar”, na utilização de todos os tipos de armas de manhã e depois do meio-dia. Pelo seu lado, os soldados veteranos e os mais experientes treinavam-se “apenas” uma vez por dia, mas de forma contínua.

Ele refere que nem a idade, nem os muitos anos de serviço, são suficientes para se dominar a técnica militar pois, por muito tempo que se tivesse de soldado, um homem destreinado era, sempre, um recruta. Inversamente, o treino permanente possibilitava que na acção real o soldado fizesse bem e sem nervosismo o que tinha sido praticado longamente nos exercícios.

Mas o *Compêndio* não trata só da “formação do soldado”. Outro aspecto acentuado por Vegécio como essencial para o funcionamento da organização militar romana era a cuidada formação das chefias directas, os célebres “centuriões”. Estes chefes comandavam as “centúrias”, ou as subunidades mais pequenas, com 100 soldados. A carreira de centurião iniciava-se pela escolha de um, de entre os soldados da unidade menos importante. Os centuriões procediam assim, geralmente, “da tropa” já experiente e com provas dadas, entrando na carreira de chefias profissionais onde iam progredindo até ao licenciamento.

Esta progressão fazia-se, sempre, pela passagem para outras unidades, as cohortes, ascendendo de uma a outra, sucessivamente, o que podia conduzir até ao posto mais elevado da carreira, o de “primeiro centurião”. Este era o centurião mais importante e tinha necessariamente desempenhado funções em todas as cohortes. Tinha assim um conhecimento profundo e directo do serviço e das pessoas. Como tal, os centuriões eram “formados” pela experiência prática, lenta, gradual e segura, proporcionando-se-lhes o domínio da boa técnica de comando, do funcionamento da organização e da interligação entre unidades. Era com esta preparação cuidada que o sistema garantia a excelência de direcção de cada unidade e do seu conjunto.

A carreira dos centuriões era distinta da dos oficiais, que chegavam ao exército procedentes da política e, como tal, tinham um papel e instrução diferente. Todo este sistema assentava numa definição muito rigorosa das diversas funções de cada cargo, o que permitia responsabilizar directamente, e sem equívocos, os seus titulares, fossem eles quem fossem.

No geral, Vegécio considerava que, no combate, “era mais eficaz a instrução que a força”. Ele afirmava, expressamente, que em “todo o combate, não contribuem tanto para a vitória a quantidade de soldados e o seu valor inato, quanto a técnica e a instrução”.

É este critério de Vegécio, tão moderno que nos faz pensar na qualidade do conhecimento gestor adquirido pelo exército romano. E faz-nos ainda pensar se estaremos nós, hoje, a ser igualmente cuidadosos nas nossas organizações com matérias tão sensíveis para o êxito e a vitória económica...

NOTA:

[1] Renato, Vegécio Flávio, *Compêndio de Técnica Militar*, Madrid, Ediciones Cátedra, 2006.

Errata

Por lapso, no artigo “Emprego Sénior”, pág. 30 da *Dirigir* n.º 94, não aparece a co-autoria do artigo, Daniela Aurora Coelho da Silva Gonçalves, Professora Assistente Convidada da Universidade Católica Portuguesa. Com o nosso pedido de desculpas, aqui fica a correcção.



SABEM O QUE É UMA “OPA”?

por: J. M. Marques Apolinário
— Economista, Membro do Conselho Editorial da *Dirigir*

A OPA nas “bocas do Mundo”

Quando a Sonae, no início de 2006, apanhou de surpresa o mundo empresarial com o anúncio da intenção de compra do grupo Portugal Telecom (PT) uma palavra mágica, que aliás é uma sigla, entrou na ribalta: “OPA”, o que quer dizer “Oferta Pública de Aquisição”.

Esclareça-se que a OPA não é uma qualquer invenção de última hora. Trata-se de uma operação frequente nos países com mercados de capitais mais dinâmicos, e mesmo em Portugal não se pode dizer que seja rara. Aliás, na Europa ultimamente parece viver-se mesmo uma vaga de OPA. Casos como os da empresa Gás Natural que lançou uma OPA hostil sobre a Endesa, do braço de ferro entre a Mittal e a Arcelor, e a Telefónica espanhola que comprou a operadora móvel britânica O2, são alguns dos exemplos mais recentes de OPA de grande impacto público.

Em Portugal, um mês depois de a Sonae surpreender com a OPA sobre a PT, também o Millenium BCP, por sua vez, anunciava uma OPA sobre o Banco BPI. E há poucos dias (Outubro), no sector da construção, a Investifino veio anunciar o lançamento de uma Oferta Pública de Aquisição sobre a conhecida construtora Soares da Costa. De resto, estas OPA (Sonae, BCP e

Investifino) eram três das doze OPA que em Outubro estavam em curso na Bolsa de Lisboa, envolvendo um investimento superior a 17 mil milhões de euros (Público, 4/11/2006).

Por outro lado, segundo a Blommborg, no ano de 2005 foram anunciadas em Portugal 68 operações de concentração, com um valor total de 6285 milhões de dólares, e em Espanha 291 operações no valor de 101 948 milhões de dólares.

No passado, outras operações em torno de diversas instituições financeiras (detidas por António Champalimaud e vendidas ao Santander, a compra do Banco Melo pelo BCP ou a falhada fusão entre o BES e o BPI) andaram “nas bocas do Mundo”. Talvez não tanto como agora a da Sonae, mas certamente que isso se deve à gigantesca dimensão desta operação assim como à relação entre o peso das empresas envolvidas. Com efeito, podendo atingir a exorbitância de 16 mil milhões de euros, a OPA sobre a PT é a maior de sempre do mercado português. Mas além disso sucede que a empresa visada tem uma dimensão quatro vezes superior à da potencial compradora, o que não deixa de ser extraordinário.

O que é uma OPA?

Uma OPA — Oferta Pública de Aquisição — é uma operação através da qual uma empresa (oferente) tenta comprar acções de outra (empresa-alvo), com o objectivo de tomar o seu controlo ou de reforçar uma posição que já tenha.

Quando a empresa chamada oferente lança uma oferta pública de compra (OPA) isso significa que ela informa (anúncio público) a generalidade dos accionistas da empresa-alvo de que está interessada em comprar as acções que se encontram na posse desses accionistas por um dado preço e durante um determinado prazo. Este preço tem que ser suficientemente atractivo para reunir o número de acções que constitui o objectivo mínimo de cada OPA. (No caso concreto da operação anunciada sobre a PT, a oferta é lançada sobre a totalidade ou parte das acções da sociedade visada).

Os passos da oferta

- A entidade que lança a oferta é obrigada a enviar à Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) o anúncio preliminar da oferta.
- O pedido de registo prévio da oferta tem de ser feito dentro de 20 dias e o registo definitivo fica dependente das autorizações necessárias.
- Após publicação do anúncio preliminar, qualquer outra oferta concorrente pode ser lançada.
- Depois é marcado o período de recepção das ordens de venda das acções.
- A etapa final é o apuramento do resultado da operação, em que se verifica se a operação teve sucesso. (No caso concreto, a Sonae impôs como limite mínimo a compra de 50,01% das acções da PT). Se não atingir este valor a OPA fica sem efeito.

O que é uma OPA hostil?

O lançamento da OPA pode ser concertado com a administração da empresa visada, quer previamente, quer posteriormente através do reconhecimento do interesse comum da operação para as duas sociedades. Se, pelo contrário, a OPA for lançada de surpresa e não corresponder à estratégia da administração da empresa-alvo,

é considerada por esta uma oferta hostil. As expressões OPA “solicitada” ou OPA “não solicitada” não são juridicamente reconhecidas, contudo têm um significado semelhante aos de OPA “amigável” ou OPA “hostil”.

O que é uma “golden share”?

Acção de ouro (*golden share*), ou “acções de categoria A”, são acções que conferem direitos especiais ao accionista que as detém.

No caso da PT, o Estado detém directa e indirectamente mais de 7% do capital da operadora, com os mesmos direitos dos restantes accionistas (acções comuns), e mais 500 acções “douradas”, que lhe permitem direitos especiais. Entre eles, o poder de eleger um terço do conselho de administração e o seu presidente, vetar decisões estratégicas ou decidir sobre limites de direitos de voto.

Assim, e em teoria, mesmo que todos os restantes accionistas se juntem nada podem fazer contra estas 500 acções. Poderia até ser uma acção única — mas no caso da PT, os Estatutos dizem que para participar na assembleia-geral é preciso ter um mínimo de 500 acções.

Há muito que as *golden share* estão na mira da Comissão Europeia, que abriu mesmo um processo de infracção contra Portugal, como já tinha feito em relação a Espanha. A polémica também se tem estendido a outros países e é consensual que mais tarde ou mais cedo estes direitos serão extintos.

CASO

A OPA da Sonae sobre a PT

1. Em que consiste esta operação?

Na Oferta Pública de Aquisição uma pessoa ou entidade dirige aos accionistas da sociedade visada uma proposta pública para comprar acções representativas do capital dessa sociedade a um determinado preço.

2. Quem é que faz a oferta?

A oferente é a Sonae, SGPS, SA e/ou uma ou mais sociedades em relação de domínio ou de grupo que aquela venha a indicar.

3. Quem são os destinatários da oferta?

A oferta é dirigida a todas as pessoas que sejam titulares de acções (ou obrigações convertíveis) representativas do capital social da Portugal Telecom (PT).



4. Em que consiste a oferta?

A oferta é geral e voluntária, obrigando-se o oferente a adquirir a totalidade das acções e das obrigações convertíveis que forem objecto de aceitação.

5. Qual a contrapartida oferecida?

A contrapartida proposta pelo oferente é de 9,5 euros por cada acção e de 5000 euros por cada obrigação convertível.

6. Em que fase se encontra a operação?

Foi publicado o anúncio preliminar da oferta. Decorre a apreciação da operação por parte da Autoridade da Concorrência (AdC), que entretanto pediu parecer, já emitido, à entidade reguladora das comunicações (Anacom). Prevê-se para breve a decisão final da AdC — aceitar (com ou sem condições) ou não aceitar a realização da operação.

7. Quando podem ser dadas as ordens para aceitação da oferta?

Só com a publicação do anúncio de lançamento e do prospecto é que serão conhecidas as condições definitivas

da oferta, incluindo o prazo em que os investidores poderão transmitir as suas ordens de aceitação.

8. Quais são as condições de sucesso da operação?

A oferta da Sonae visa a totalidade do capital da PT e a OPA concretizar-se-á se comprar 50% mais uma acção.

9. Que outras condições colocou o oferente?

A oferta da Sonae está condicionada à “desblindagem” dos estatutos em assembleia-geral e à eliminação da *golden share*, embora se admita a disponibilidade da Sonae para aceitar um acordo que garanta a manutenção de alguns privilégios do Estado.

10. Como é que a PT encara a operação?

A administração da PT classificou a OPA da Sonae como oferta hostil. Declarou que o preço é baixo e criticou a falta de “uma estratégia ou visão a longo prazo” para o grupo PT.

11. Qual é a dimensão relativa entre as duas empresas?

Em termos de dimensão a Sonae e a PT estão, respectivamente, na proporção de David e Golias. À data do lançamento da oferta a PT tinha uma capitalização bolsista (valor da empresa na bolsa) quatro vezes superior ao da Sonae.

12. É possível uma contra-OPA?

Seria o caso de a PT contra-atacar, lançando uma OPA sobre a Sonae. Essa hipótese nunca foi ventilada. De resto, seria praticamente impossível. Basta considerar que a Sonae é detida maioritariamente por Belmiro de Azevedo e que nenhuma OPA pode ter sucesso se o accionista maioritário não vender.

13. E uma OPA concorrente?

Seria o caso de outra entidade querer disputar com a Sonae a compra da PT. Haveria assim lugar a outra OPA, com condições mais vantajosas para o mercado. Inicialmente registaram-se nos meios financeiros algumas movimentações nesse sentido mas não tiveram continuidade.

14. Como reagem os trabalhadores?

Representados pela Comissão de Trabalhadores e por vários sindicatos, os trabalhadores da PT têm-se manifestado activamente contra a compra por parte da Sonae. Preocupa-os, em particular, a estabilidade do emprego,

a sustentabilidade do fundo de pensões e a manutenção de outros direitos.

15. Quem tem a palavra decisiva?

Para já, tem uma palavra decisiva a Autoridade da Concorrência, que dentro em breve deverá pronunciar-se sobre se aceita ou não a realização da operação. E, aceitando, a que condições fica subordinada a operação, a fim de salvaguardar as condições de mercado mais vantajosas para os consumidores. Também o Governo terá uma palavra determinante no desfecho da operação, no momento de tomar posição sobre a continuidade ou abandono da *golden share* que detém no capital da PT. A última palavra, porém, será sempre, no caso de a operação ir por diante, a dos accionistas da PT, aceitando ou não a venda das acções que detém de modo a perfazer o mínimo estabelecido de 50% mais uma do total das acções existentes.

Qual o interesse?

Uma OPA é apenas uma forma, um instrumento de aquisição de controlo duma empresa sobre outra. No plano económico o que justifica o seu interesse é permitir a reafecção dos recursos em prol duma maior produtividade e criação de riqueza.

A sã concorrência é, contudo, um dos valores económicos e sociais mais importantes, pois é ela que evita o abuso de poderes dominantes, além de ser o maior estímulo à criatividade e à inovação na sociedade. Daí que estas operações, ditas de concentração, sejam enquadradas por legislação própria (nacional e comunitária) e estejam sujeitas à vigilância directa dos órgãos reguladores, nomeadamente em matéria de concorrência.

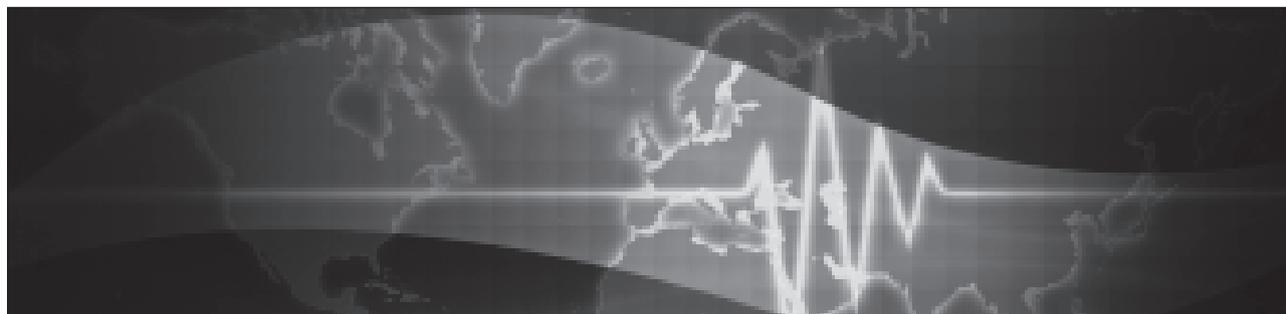
No caso particular da PT, uma vez que as comunicações são um bem essencial, existe inclusive uma autoridade pública, Anacom, que regula o sector. Assim sendo, não se antevê que a mudança de mãos implicada pela OPA possa afectar, no essencial, o dia-a-dia dos consumidores. O que está em causa fundamentalmente são efeitos de eficiência no funcionamento real da economia, possíveis quer através da introdução de níveis mais exigentes de concorrência no sector das comunicações, quer através de melhorias de gestão da própria PT.

Sabe-se que, em princípio, para a OPA poder avançar a Sonae terá de aceitar a separação das redes de cobre (telefones fixos) e de cabo, bem como a separação das áreas grossistas e retalhistas do grupo PT. Por outro lado, parece exigir-se também que a Sonae venda as participações em empresas de conteúdos, com o objectivo de aumentar

a concorrência, e facilite a entrada de um novo operador móvel no mercado, face à pretendida fusão da TMN e da Optimus. Ora, há quem diga que a concorrência vai aumentar, mas também há quem receie o contrário. O certo é que uma reestruturação desta monta tem sempre efeitos imprevisíveis. Em todo o caso, parece haver consenso que a PT poderá melhorar a sua gestão. Aliás, o simples anúncio da OPA é disso sinal. Assim, qualquer que seja o resultado da operação, são de esperar melhorias no funcionamento da empresa, o que é importante pela dimensão e influência que ela tem.

Finalmente, o que esta OPA e as outras que têm surgido parecem demonstrar é uma alteração do comportamento entre os principais grupos económicos nacionais. O conceito de quinta, o respeito pelo espaço de cada grupo deixou de ser norma tácita. A possibilidade de grupos lançarem operações de aquisição sobre activos de outros grupos para ganharem dimensão deixou de obedecer a fronteiras artificialmente demarcadas. E mesmo que algumas dessas operações não se concretizem, esta nova atitude é sempre sinal de ambição, empreendedorismo e vitalidade, muito positivo para a nossa economia.





BÚSSOLA GEOECONÓMICA: MERCADO EUROPEU DE “SOFTWARE”

A “SUBVERSÃO” DO FIREFOX

Se Portugal não aderir rápida e massivamente ao *software* de código aberto (*open source*), os países de Leste fá-lo-ão antes de nós. Abaterão mais rapidamente custos inúteis em patentes e licenças e propiciarão uma maior rapidez de inovação. Isto, acrescido aos seus baixos custos com pessoal qualificado, será mais um factor de competitividade. Para nós, será um factor para mais deslocalizações.

O Leste europeu parece querer figurar na linha da frente de uma tendência mundial inexorável. Porque o *open source*, de facto, está a impor-se. No final do mês de Agosto, a Microsoft fez o até aqui impensável: primeiro, convidou representantes da Fundação Mozilla para visitarem as suas instalações; depois, lançou a hipótese de disponibilizar o *Office* para um ambiente Linux.

A empresa de Bill Gates resolveu começar a apostar na interoperabilidade dos seus produtos com o *open source*. Para quê? Para sacudir o incómodo e progressivo ratar das suas quotas de mercado por potências emergentes no panorama do *software* da era da Web 2.0, como a Google, a Mozilla e a RealNetworks, actuais aliadas numa

estratégia de desafio à unilateralidade da Microsoft, e consequente criação de um sistema multipolar na geoeconomia mundial do *software*.

O caminho é longo, mas não impossível. Peguemos no exemplo do Firefox no espaço europeu. Após um ano de altos e baixos, este *browser* livre da Mozilla provou ser mais que uma mera moda ao ultrapassar em Janeiro a fasquia dos 20% de quota no Velho Continente. A maior intensidade de utilização durante os fins-de-semana revela que a “subversão” está a começar pelos lares, sendo as empresas menos receptivas em substituir o Internet Explorer.

Ao observarmos alguns dados da consultora de estudos de mercado XiTi, verificamos que a distribuição da utilização do Firefox na Europa obedece a um padrão claro: de um lado, a Europa Ocidental atlântica ainda reticente à sua utilização (taxas pouco superiores a 10%); do outro lado, uma Europa Central e Oriental (área de influência germano-eslava). Com efeito, em Julho de 2006 a Polónia, República Checa, Eslováquia e Eslovénia apresentaram quotas superiores a 30%, logo seguidas da Alemanha, Croácia, Estónia, Letónia, Roménia e Bulgária, com taxas superiores a 20%.

Em Portugal, a quota de utilização do *browser* tem conhecido um crescimento ao longo de 2006: 11,8% em Abril, 14,1% em Junho e 15,9% em Julho. Neste último mês, a Espanha, um dos menores utilizadores europeus do *browser* livre, apenas apresentava 12,4%. A utilização do Firefox reflecte as predisposições dos países para recorrerem a *open source*. Por isso, este nosso bom exemplo “ibérico” deve inspirar-nos para mudar de rumo.



PARA SABER MAIS:

XiTi — Consultora francesa de estudos de mercado, vigilância concorrencial e *benchmarking*; especialista na medição de audiências
<http://www.xiti.com>, <http://www.xitimonitor.com/>

Mozilla — Empresa americana criadora do Firefox e de outras aplicações informáticas de código aberto
<http://www.mozilla.com/>

“Open Source”, in http://en.wikipedia.org/wiki/Open_source. Definição, história e *links* sobre o conceito.

“Si l’Open Source ne va pas à Microsoft, Microsoft ira-t-il à l’Open Source?”, in <http://www.infoguerre.com/article.php?sid=1054>. Uma análise das novas relações entre a Microsoft e o mundo do *open source*.

Pedro Filipe Santos, Investigador Universitário em Inteligência Competitiva



**KNOWLEDGE TRACKER:
 PODER AO CAPITAL HUMANO...**

O movimento cooperativo está a renascer na Europa como uma forma de resposta à concorrência asiática e norte-americana, conciliando a competitividade e o empreendedorismo com a coesão social. Por exemplo, quatro vezes por ano, mais de mil clientes de cada ramo local do Rabobank — um dos 25 maiores bancos do Mundo — juntam-se para discutir o negócio. Não são accionistas típicos que se juntam num congresso para ouvir dis-



curso e juntar informação sobre lucros. São cidadãos do município local — advogados, comerciantes, professores, contabilistas — com poder de voto igual no sistema de governação de cada ramo local e com um interesse profundo sobre o trabalho diário do banco. São membros da Cooperativa Local do Rabobank, e afectam colectivamente o processo de decisão local. E como cada conselho de administração local da Cooperativa Rabobank participa no conselho de governação central, o seu voto influencia o sentido de decisão ao mais alto nível organizacional. Outras cooperativas europeias, italianas, norueguesas e espanholas são focos de inovação na gestão, sendo totalmente geridas pelos colaboradores.

... e ao conhecimento estruturado

Uma recente investigação dos professores da Cranfield School of Management, Steve Mason e Tim Baines, chegou à conclusão de que as quebras de funcionamento nos equipamentos fabris e nos seus componentes têm um maior impacto na eficiência do que o desempenho dos trabalhadores. Segundo aquela pesquisa, a *performance* humana gera um impacto de apenas 1% na ruptura do fluxo de trabalho nos sistemas industriais. Em contraste, as falhas de equipamento e de planeamento reduzem a *performance* do sistema em cerca de um terço. Portanto, antes de se proceder a qualquer acção de formação ou despedimento de trabalhadores, o foco deverá ser uma avaliação aturada do conhecimento estruturado da empresa, ou seja, estudar como é que o trabalho está planeado e identificar as ineficiências organizativas dos processos produtivos mecanizados. Caso contrário, ataca-se o sintoma e não a raiz da doença.

PARA SABER MAIS:

Sobre o renascimento das cooperativas na Europa:
<http://www.strategy-business.com/press/article/06209?gko=346a2>

Download do paper “Manufacturing Systems and the Human Performance Fallacy”, de Steve Mason e Tim Baines: <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/research/centres/cbp/downloads/SM%20Manufacturing%20Systems.pdf>

Ruben Eiras, Investigador Universitário em Capital Intelectual

“Os planos são apenas boas intenções,
salvo quando degeneram
imediatamente em trabalho duro”

Peter F. Drucker

Perguntaram ao Dalai Lama:

“O que mais te surpreende na Humanidade?”

Ele respondeu:

“Os homens... porque perdem a saúde
para juntar dinheiro,
depois perdem dinheiro para recuperar a saúde.
E por pensarem ansiosamente no futuro,
esquecem o presente de tal forma
que acabam por não viver
nem o presente nem o futuro.
E vivem como se nunca fossem morrer...
e morrem como se nunca tivessem vivido.

“Não sabendo que era impossível foi lá e fez”

Jean Cocteau

O CHÁ DAS CINCO

por: José Vicente Ferreira — Gestor e Docente Universitário ISCSP-UT

Tudo começou quando Alice, habituada a maravilhas, começou a fazer perguntas estúpidas. Tudo corria naquele doce deixar andar característico de quem nunca questionou a vida. Foi num cruzamento de caminhos, incapaz de decidir qual a direcção a tomar, que se viu obrigada a perguntar a um gato que ronronava numa frondosa árvore:

— Amigo bichano, diz-me qual o caminho que devo tomar.

O gato não se fez rogado e respondeu friamente:

— Olha lá, ó grande parva, se não sabes para onde queres ir, qualquer direcção te serve.

Alice ficou chocada e ainda tentou dizer umas boas ao gato... mas gato que é fedorento dá a patada e foge. Sozinha e irritada acabou por reconhecer a estupidez da sua triste história e pensou mudar de vida. Afinal o antipático gato tinha sido o factor estratégico que a obrigara a mudar de vida. De imediato pegou no telemóvel e ligou à Branca de Neve que também passava por um mau bocado. A rotina de enviar todos os dias os sete anões para o trabalho nunca a levou a questionar os fenómenos de deslocalização das empresas. A sua gestão sempre efectuada em limites muito caseiros tinha também sido sobressaltada quando os sete anões, que sempre cantolavam “eu vou, eu vou, pró meu trabalho eu vou”, tinham chegado a casa a cantar excitadíssimos “eu vou, eu vou, pró subsídio de desemprego eu vou”. Uma inoportuna deslocalização de empresas tinha criado o caos. A crise tinha atingido a sua vida calma e tranquila. A globalização foi o factor estratégico que a obrigou também a mudar de vida.

Combinaram um encontro para reunirem ideias e esforços e decidiram que Alice contactaria o Capuchinho Vermelho e a Branca de Neve telefonaria à Cinderela e à Bela Adormecida.

A Branca de Neve decidiu enviar um *mail* à Bela Adormecida e foi com espanto que, de imediato, obteve resposta. Afinal, a Bela tinha acordado com o imenso susto que o fiscal da Segurança Social lhe pregou ao acabar-lhe com aquela baixa sonolenta e fraudulenta que durava há anos. Desabituada de trabalhar, estava à beira de um ataque de nervos sem saber o que fazer. O fiscal

tinha sido o factor estratégico que a acordou da rotina e a obrigou a mudar de vida. Claro que aceitou o encontro, pois não tinha nada a perder e o reencontro de velhas amigas é sempre um bom motivo para um chá.

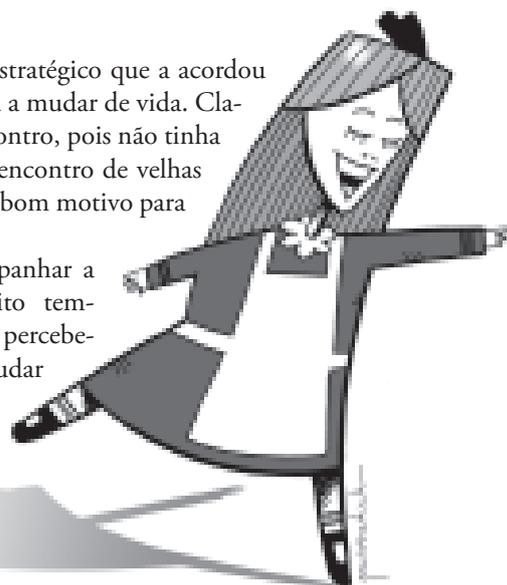
Mas difícil foi apanhar a Cinderela. Há muito tempo que a Cinderela percebeu que tinha de mudar de vida. A madrinha, que pertence ao clube das Tióchas, tem uma mansão um trabalhão,

pois a casa estava sempre num imenso alvoroço porque a madrinha andava preocupada a tentar casar as duas filhas e não olhava a meios para o conseguir, sobrando sempre para ela, quer no serviço de *caterings* que era obrigada a preparar dia sim dia sim, quer nas arrumações finais. A Cinderela empreendedora e gira fazia-se notar e deixava perceber os seus dotes culinários. Foi estabelecendo contactos com os convivas e percebeu o óptimo mercado que eram as Tióchas e companhia. Não está ainda bem esclarecido quem foi o tio príncipe que lhe deu o empurrão para o negócio das limpezas e do *catering*. De facto, a Branca de Neve ficou espantada quando lhe contou que era empresária dona da “Limp..Hora-Higiene e Limpeza na Hora” e da “Fest..Hora-Festas na Hora” e mais espantada ficou quando lhe comunicou que até tinha vendido a “Marca na Hora”. Estava também em negociações com outros empresários pois queria lançar um

franchising no mercado ibérico no âmbito das novas tecnologias. Estava cheia de projectos e procurava gente com vontade de trabalhar e inovar.

A Branca de Neve estava maravilhada. Contou os seus problemas e das amigas e ficou marcado o encontro para breve. A Cinderela soube ler o meio envolvente e as oportunidades que lhe passavam pela frente e estrategicamente percebeu onde estava e para onde queria ir.

A Alice, depois de várias tentativas via *mail* e telemóvel, lá conseguiu





apanhar o Capuchinho. Contou-lhe o que se passava com as amigas, falou do sucesso da Cinderela e do chá agendado. O Capuchinho disse-lhe que já sabia da Cinderela e que estava espantada com a mudança de vida que queriam iniciar. E fez saber que também ela era empresária. Desde o susto que apanhara com aquela estúpida história da falsa avó que deixara de ser parva. Tinha interessantes negócios mas só contaria no chá pois receava que o seu telemóvel estivesse sob escuta e os segredos devem manter-se como tal.

A Alice, a Bela Adormecida e a Branca de Neve estavam estarecidas. Como puderam andar tanto tempo distraídas e adormecidas?

Chegou finalmente o grande dia e lá aconteceu o chá na “Casa da Hora”, obviamente propriedade da Cinderela e de... mais alguém. Não adiantou mais pormenores, mas consta que anda tio por perto. Foi neste célebre encontro que se combinou a OPA. A Cinderela queria entrar num certo negócio e já tinha estabelecido contactos com uns tios banqueiros que estavam na disposição de fazer o suporte financeiro da operação. E foi mais longe. Tinha tudo tratado, inclusive alguém importante para conduzir as negociações. A pessoa em questão, sublinhou a Cinderela, era o máximo e, se tudo corresse como ela

esperava, haveria trabalho para todos. Naturalmente que tudo seria estrategicamente analisado e entraria no futuro portefólio de negócios do grupo. Ficou ainda decidido que o Capuchinho Vermelho, afinal empresária de comunicação e lóbi, ficaria encarregada da promoção e dos contactos com a comunicação social. Questionada sobre a relutância em falar pelo telefone, o Capuchinho lá foi contando da chatice que teve

com um certo pessoal que gosta de colher dividendos às suas custas. Ela tinha sido enganada e acabou por descobrir que numa das suas empresas havia gente corrupta. Os cuidados tinham naturalmente a ver com a conjuntura reinante e com a vontade de conservar o seu bom nome e a sua empresa

limpa foi o máximo. Além da revisão dos tempos idos ficou em aberto um mundo de oportunidades. Combinaram um novo encontro para daí a uns meses, naquele mar de oportunidades que parecem ser os negócios da... China. E a Cinderela deixou ainda no ar um futuro encontro na Índia para estudarem o mercado dos *call center* e do *outsourcing*. Afinal não há nada melhor que uns bons sustos e umas boas oportunidades para mudar de vida. Como referiu a Cinderela para a Bela Adormecida... mais vale tarde que nunca!





INTEGRAÇÃO DE LICENCIADOS NO MERCADO DE TRABALHO

A inserção de licenciados no mundo laboral reflecte as dificuldades socioeconómicas que têm caracterizado a nossa sociedade hodierna. Esta conjuntura, o rápido desenvolvimento do saber e as altas expectativas do empregador tornam cada vez mais exigente a *performance* da mão-de-obra superiormente qualificada, quer ao nível das qualificações académicas, quer ao nível de competências técnicas, pessoais e organizacionais, entre outras. A procura de integração profissional configura, por isso mesmo, um processo dinâmico que pressupõe uma abordagem esmerada, cuidada e sistemática junto do tecido empresarial.

A Universidade de Coimbra, preocupada com a empregabilidade dos seus licenciados, criou em 1997 uma estrutura — AS SAÍDAS PROFISSIONAIS (SP) — a fim de minimizar os problemas de integração profissional deste público-alvo.

Esta estrutura tem como objecto específico servir de *interface* entre a oferta e a procura, ou seja, entre a mão-de-obra superiormente qualificada e o tecido industrial/empresarial. Para tanto, além de promover a divulgação da procura de emprego qualificado, bem como da oferta a esse fim destinada, dinamiza acções de formação subordinadas ao tema o “Processo de Procura de Emprego”, que visam dotar os licenciados de competências que lhes permitam uma melhor abordagem do mundo do trabalho bem como fomentar a aproximação do estudante ao mundo laboral, organizando estágios de curta duração (no Verão) junto de entidades públicas e privadas, IPSS, empresas e serviços.

Em 2005, 320 estudantes das diversas faculdades tiveram a oportunidade de realizar estágios desta natureza e, no Verão de 2006, foram organizados 470 estágios.

Junto das empresas têm sido criados diversos modos de articulação, quer proporcionando-lhes todas as condições para fazerem na Universidade de Coimbra a sua apresentação e recrutamento de quadros superiores, quer na dinamização de uma bolsa de empresas para a implementação de um sistema anual de quotas de estágio a proporcionar aos estudantes finalistas e recém-licenciados.

Por outro lado, procurando estabelecer e estreitar parcerias externas com diversas entidades, designadamente associações industriais e empresariais e empresas em geral, portuguesas e estrangeiras, têm-se dinamizado acções promotoras do empreendedorismo, bem como participado em feiras de emprego.

Em Abril de 2005, a Universidade, através desta estrutura universitária, estabeleceu uma parceria com o Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) alargando os seus serviços a todos os licenciados residentes na área de jurisdição da Delegação Regional do Centro do IEFP (distritos de Aveiro, Castelo Branco, Coimbra, Guarda, Leiria e Viseu) criando-se, assim, o Centro de Orientação e Emprego para Licenciados (COEL). Muitos são os ganhos recíprocos desta parceria, mas sublinhem-se dois projectos em desenvolvimento: a dinamização dos estudantes para a criação de um clube de empreendedorismo e a implementação de iniciativas conducentes ao estabelecimento da Universidade como entidade organizadora de estágios profissionais.

Em síntese, as Saídas Profissionais/COEL prestam os seguintes serviços:

- Atendimento especializado e personalizado a detentores de habilitações superiores (licenciados, mestrados, doutorados) ou estudantes dos últimos anos.
- Inscrição numa base de dados de candidatos *on line* (www.uc.pt/sp).
- Divulgação de ofertas de emprego, estágios, bolsas de investigação, sessões de apresentação e recrutamento. As SP/COEL servem de *interface* entre a oferta e a procura de emprego.
- Disponibilização de um espaço promotor do empreendedorismo.
- Proporcionar a utilização de meios informáticos para pesquisa, procura e construção de soluções de emprego.
- Contribuição para o aumento da empregabilidade dos licenciados, cabendo-lhe criar parcerias externas com vista à resolução de problemas de emprego, no país ou no estrangeiro.
- Acções de informação/formação sobre questões ligadas à integração profissional.
- Acções de formação subordinadas ao tema o “Processo de Procura de Emprego”. Estas acções visam dotar os licenciados de competências que lhes permitam uma melhor abordagem do mundo do trabalho.
- Dinamização de estágios de Verão.
- Disponibilização de informação relativa a cursos e perfis profissionais (www.uc.pt/sp).

Contactos

Saídas Profissionais da Universidade de Coimbra

Coordenadora: Fernanda Pereira

Rua Padre António Vieira, n.º 5 • 3000-315 Coimbra

Tel.: 239 821139 • Fax: 239 821149 • Web: www.uc.pt/sp • E-mail: sp@dtp.uc.pt

Maria Fernanda Anastácio Pereira

EUROFLASH

Portugal em Destaque na Criação de Empresas

Portugal subiu cinco lugares num *ranking* elaborado pelo Banco Mundial destinado a avaliar quais os países que oferecem melhores condições para a realização de negócios. Portugal encontra-se, agora, na 40.^a posição, tendo recebido a distinção de “maior reformista” na criação de empresas. Para a obtenção deste resultado muito contribuiu, de acordo com o relatório “Doing Business 2007” publicado pelo Banco Mundial, o vasto conjunto de medidas de simplificação lançado pelo Governo português no âmbito da iniciativa “Empresa na Hora”.

Trabalho por Conta Própria Ultrapassa os 20% em Portugal

Portugal é o quarto Estado-membro da União Europeia (UE) que regista a maior percentagem de trabalhadores independentes, 21%. A média no conjunto dos países comunitários é de 17%.

Em Portugal, de acordo com dados divulgados pelo Eurostat, é no sector da construção civil que se encontra o maior número de trabalhadores por conta própria, cerca de 255. Seguem-se o imobiliário e a prestação de serviços a empresas, com 235, o comércio e a distribuição, com 205, e a restauração e hotelaria, com 195.

O estudo do departamento de estatística da União Europeia revela ainda que quatro em cada dez trabalhadores portugueses exercem a sua actividade profissional em microempresas, um número claramente acima dos 29,8% obtidos no conjunto da UE, e 23,8% em pequenas empresas (20,8% na UE). As grandes empresas apenas empregam 19,1% dos trabalhadores em Portugal, valor bastante abaixo dos 32,9% verificados, em média, na União Europeia.

Ranking Europeu da Inovação

Portugal ocupa o 18.^o lugar entre os 25 Estados-membros da União Europeia em matéria de inovação, com um desempenho considerado “baixo”, mas encontra-se, de acordo com os dados divulgados pelo “Ranking Eu-

ropeu da Inovação”, numa fase de “recuperação”. O documento elaborado pela Comissão Europeia chama a atenção para o facto de o nosso País ter “um desempenho em matéria de inovação bastante abaixo da média europeia. A pior *performance* regista-se ao nível da educação da população, embora a tendência seja positiva”, refere a Comissão Europeia.

OCDE Propõe Novas Políticas Macroeconómicas

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) recomendou aos seus países membros a adopção de políticas macroeconómicas que promovam a estabilidade dos preços e o equilíbrio orçamental, permitindo, deste modo, aos mercados e às empresas beneficiarem de baixas taxas de juros para promover o investimento e a produtividade.

Para a OCDE, a remoção de barreiras ao emprego, a eliminação de incentivos às reformas antecipadas e o combate ao abstencionismo deverão merecer, por parte dos Governos, especial atenção.

Garantia Mútua com Reforço de Fundos

O Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento (IAPMEI) conseguiu obter junto do Fundo Europeu de Investimento (FEI) um reforço de fundos para aplicar em garantia mútua. “No âmbito das negociações com o FEI para o reforço do Fundo de Contragarantia Mútua, o IAPMEI conseguiu quase triplicar o montante desta linha, que passou de 58 para 158 milhões euros, para aplicar em empresas com até cem trabalhadores e projectos de investimento envolvendo crédito de médio e longo prazo”, refere o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento.

União Europeia tem dois Novos Estados-Membros

A Bulgária e a Roménia concluíram com êxito as negociações de adesão à União Europeia (UE). A partir de 1 de Janeiro de 2007 a UE passará, assim, a ter 27 Estados-membros e uma população estimada em cerca de 500 milhões de habitantes.

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

UM ESTÁGIO - UM FUTURO

CONHEÇA AS VANTAGENS
DA SUA ADESÃO
AO PROGRAMA
ESTÁGIOS PROFISSIONAIS

UM ESTÁGIO



UM FUTURO

PRESTAMOS UM SERVIÇO GRATUITO
Dirija-se a um Centro de Emprego
ou consulte

www.iefp.pt



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL, IP



Ministério da Educação e Ciência

UM ESTÁGIO - UM FUTURO