JAN • FEV • MAR 2007 • TRIMESTRAL • 2.50€

ISSN: 0871-7354

DIRIGIR

A REVISTA PARA CHEFIAS E QUADROS

Nº 97

A ESTRATÉGIA DE LISBOA

SEPARATA

União Europeia:
50 anos de História

UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu

MINISTÉRIO DO TRABALHO
E DA SOLIDARIEDADE SOCIAL

INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Protecção no Desemprego

Novo regime em vigor a partir de 1 de Janeiro de 2007

Decreto-Lei nº 220/2006, de 3 de Novembro

Mais apoio na procura de emprego

Mais rapidez e comodidade

Mais rigor e justiça

Trate do seu processo num só local, o Centro de Emprego da sua área de residência

Informe-se

Nos serviços de atendimento da Segurança Social,
nos Centros de Emprego ou
consulte os seguintes endereços da INTERNET:

www.seg-social.pt
www.iefp.pt

PLANO NACIONAL DE EMPREGO

MTSS MINISTÉRIO DO TRABALHO E DA SOLIDARIEDADE SOCIAL

SEGURANÇA SOCIAL

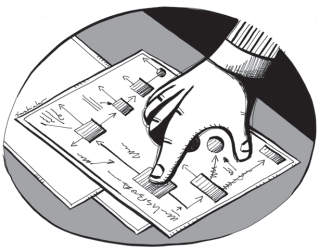
INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

SUMÁRIO

SEPARATA
A União Europeia: 50 anos de história
Carlos Barbosa de Oliveira

EDITORIAL 2

DESTAQUE
Estratégia de Lisboa 3
J. M. Marques Apolinário



Sabia que...
Portugal com nota positiva na implementação da Estratégia de Lisboa 7
Nuno Gama de Oliveira Pinto

Nova parceria para o crescimento e emprego: os eixos da acção de Lisboa 8
Isabel Meirelles

Rebeldes... com causas! 11
Carlos Barbosa de Oliveira

HISTÓRIA E CULTURA
Olhai, Senhores! 18
João Godinho Soares

GESTÃO
Uma reflexão sobre a actuação do serviço público de emprego português: linhas de actuação para 2007 29
Francisco Madelino

Presidência da União Europeia aposta na Estratégia de Lisboa 34
Nuno Gama de Oliveira Pinto

IBM – Soluções para o mercado bancário 36
Nuno Estevens e Ruben Eiras

Reinventar novas paisagens empresariais e laborais 40
Rui Moura

Tome Nota
Auxílios estatais e garantias de empréstimos com novas regras 45
Nuno Gama de Oliveira Pinto

Pessoas
O Balanced Scorecard (BSC) 46
Fernando Ferreira

Temas Práticos de Gestão
Mais e melhor competitividade: Euro Visão 47
J. M. Marques Apolinário

Radar Global
Bússola Geoeconómica:
Centros de decisão: uma guerra assimétrica pelo equilíbrio ibérico 51
Pedro Filipe Santos

Knowledge Tracker 52
Ruben Eiras

Disse Sobre Gestão... 53

DESENVOLVIMENTO PESSOAL
Tempos actuais – pessoas *versus* organizações 54
Alice Cardoso

QUIOSQUE DE NOVIDADES

Breves
Por uma sociedade justa 57

Livros a ler 58

Euroflash 60
Nuno Gama de Oliveira Pinto

Artigos publicados 2006 61

Estatuto editorial 63

COLABORADORES: ALICE CARDOSO, CARLOS BARBOSA DE OLIVEIRA, FERNANDO FERREIRA, FRANCISCO MADELINO, ISABEL MEIRELES, JOÃO GODINHO SOARES, J. M. MARQUES APOLINÁRIO, NUNO GAMA DE OLIVEIRA PINTO, NUNO ESTEVENS, PEDRO SANTOS, RUBEN EIRAS, RUI MOURA. **REVISÃO TIPOGRÁFICA:** LAURINDA BRANDÃO. **CAPA:** FOTO DE JORGE BARROS. **CONCEPÇÃO GRÁFICA:** EXTRAMEDIA DESIGN STUDIOS. **ILUSTRAÇÕES:** EXTRAMEDIA DESIGN STUDIOS, MANUEL LIBREIRO, PAULO BUCHINHO, PAULO CINTRA, SERGIO REBELO. **MONTAGEM E IMPRESSÃO:** TIPOGRAFIA PERES

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
Isabel Henriques
João Palmeiro
J.M. Marques Apolinário
J. Vicente Ferreira
Lídia Spencer Branco
Maria Fernanda Gonçalves

APOIO ADMINISTRATIVO
Ana Maria Varela

REDACÇÃO E ASSINATURAS
Departamento de Formação Profissional
Direcção das Revistas Dirigir e Formar
Tel.: 21 861 41 00
Ext.: 2652, 2719
Fax: 21 861 46 21
Rua de Xabregas, nº 52
1949-003 Lisboa
e-mail: dirigir@iefp.pt

DATA DE PUBLICAÇÃO
Março 2007

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

No momento em que Portugal está prestes a assumir a presidência da União Europeia (2.º semestre deste ano), a *DIRIGIR* entendeu ser oportuno trazer a debate a Estratégia de Lisboa, até porque, no Programa conjunto apresentado pelos três Estados-membros que irão assumir a presidência europeia nos próximos 18 meses, se refere de forma explícita a necessidade de reforçar a implementação das reformas previstas no âmbito da Estratégia de Lisboa.

Pretendeu-se, neste número da revista, realizar uma abordagem do tema nas suas várias perspectivas.

A Europa tem vindo a debater-se com vários desafios: a globalização, a emergência de novas potências mundiais, o novo paradigma do conhecimento, o envelhecimento da população europeia, o alargamento da EU.

Neste contexto, e para fazer face a estes desafios, durante a presidência portuguesa da União Europeia em 2000 foi aprovada a Estratégia de Lisboa. A aposta era tornar a União Europeia um modelo de progresso económico, social e ambiental. Com esta estratégia pretendia-se alcançar uma maior competitividade, mais e melhores empregos e uma maior coesão social, para o que se devia apostar na inovação e no conhecimento.

Cinco anos volvidos, os resultados alcançados nos vários países foram moderados e diferenciados. Apesar de tudo, a Estratégia de Lisboa mantém a sua actualidade e pertinência, assumindo-se como a única solução para um crescimento sustentado da EU. Assim, em Março de 2005 o Conselho Europeu decidiu relançar a Estratégia de Lisboa, centrando-a nos objectivos do crescimento e do emprego, promovendo uma maior coordenação das várias políticas nacionais, promovendo a competitividade, a coesão e o desenvolvimento sustentável através da solidez das contas públicas, da qualificação e da inovação, enfim, procurando recolocar a Europa no caminho do desenvolvimento económico e social.

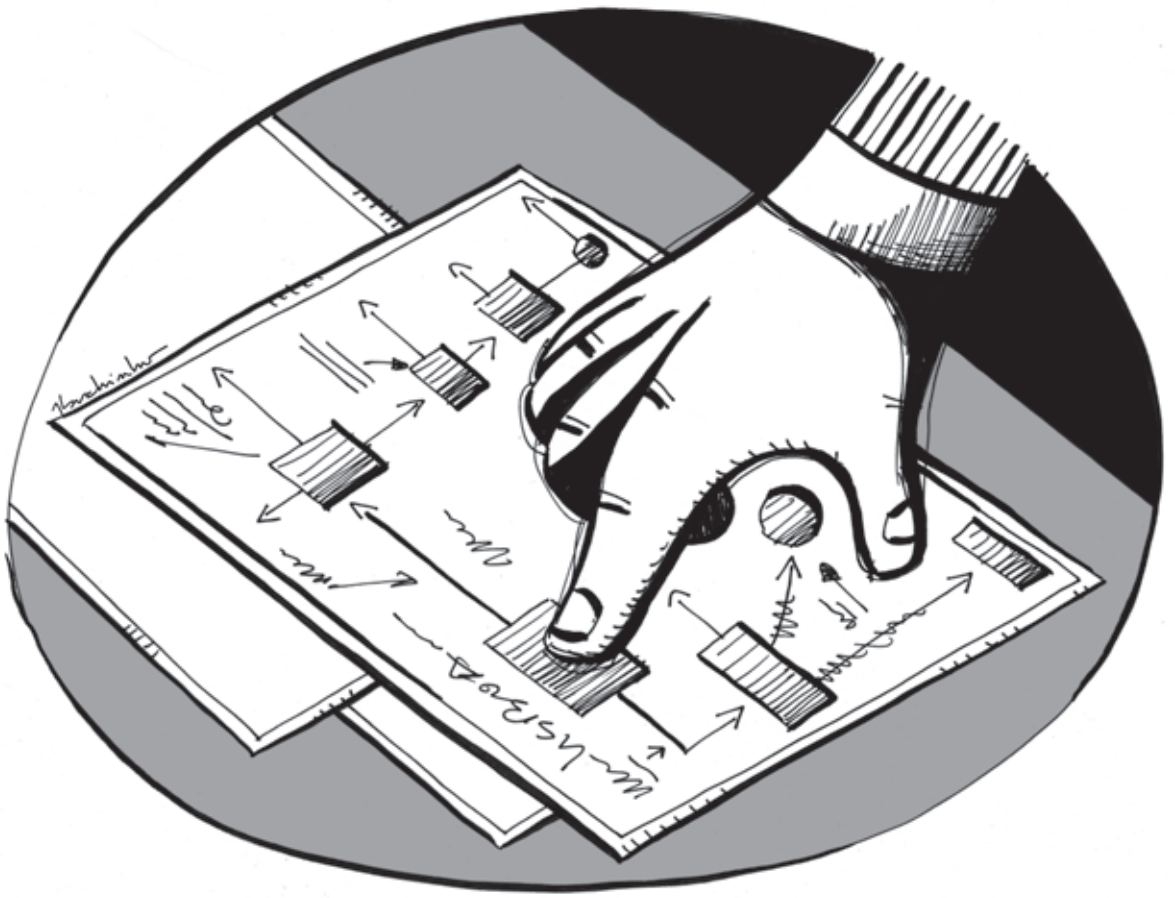
No dia 25 de Março deste ano assinala-se o 50.º aniversário da assinatura dos Tratados de Roma que criaram a CEE e a EURATOM, os pilares da actual União Europeia, por isso a Separata que integra este número da *DIRIGIR*, com o título "União Europeia: 50 Anos de História", procura dar conta da evolução da construção europeia e também apresenta, de forma cronológica, as principais datas que constituem os marcos históricos desta jornada cinquentenária.

Chama-se ainda a atenção dos leitores para o artigo "Uma Reflexão sobre a Actuação do Serviço Público de Emprego Português" no qual se procuram analisar os objectivos da estratégia desenvolvidos em 2006, como se concretizaram e quais os grandes desafios para 2007.

É ainda publicado o recentemente aprovado Estatuto Editorial da Revista Dirigir.

ESTRATÉGIA DE LISBOA

por: **J. M. MARQUES APOLINÁRIO** – Economista, Membro do Conselho Editorial da *Dirigir*



Uma Ambição para a Europa...

A Estratégia de Lisboa é conhecida, sobretudo, mas de maneira redutora, como um compromisso para fazer da Europa a economia baseada no conhecimento mais dinâmica e mais competitiva do Mundo. Esta apreciação sumária da Estratégia de Lisboa tem sido frequentemente repetida, mas nem sempre com a compreensão do seu alcance e de todas as suas implicações.

Em 2000, o Conselho Europeu de Lisboa definiu uma meta ambiciosa para os próximos dez anos: **tornar a União Europeia na economia do conhecimento mais dinâmica, competitiva e sustentável, beneficiando de uma situação de pleno emprego e coesão económica e social reforçadas.**

Desde então, o Conselho da Europa tem feito desta meta o ponto focal da estratégia global económica, social e ambiental, à luz do objectivo geral de assegurar um desenvolvimento sustentável.

A Estratégia de Lisboa é uma visão muito ambiciosa para a sociedade da União Europeia no seu todo. A sua formulação é, no fundo, a reafirmação dos objectivos fundamentais da EU, agora à escala mais vasta de uma União com 27 Estados-membros.

... assente em três pilares

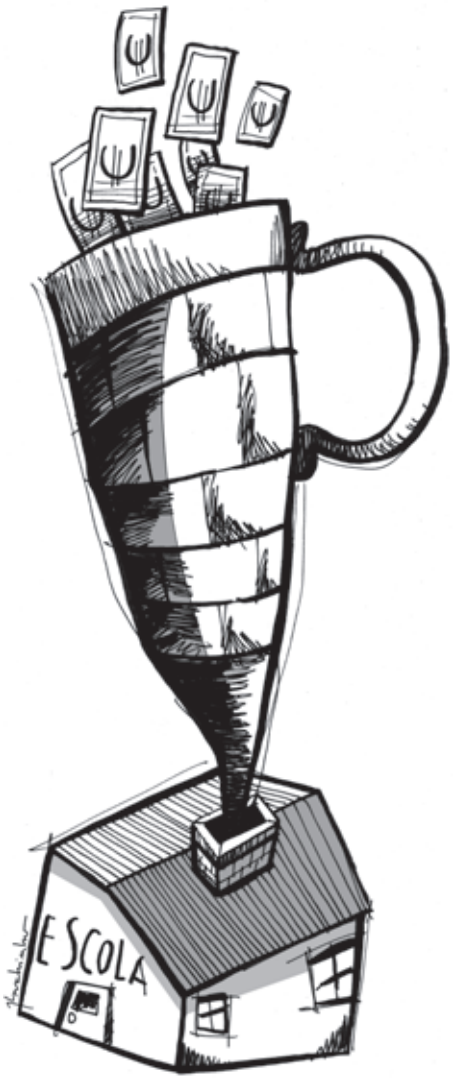
Desenvolvida em vários Conselhos Europeus posteriores ao de Lisboa (2000), esta estratégia apoia-se em três pilares:

- Um pilar económico que deve preparar a transição para uma economia competitiva, dinâmica e basea-

da no conhecimento. É dada prioridade à necessidade permanente de adaptação à evolução da sociedade de informação e aos esforços a realizar em matéria de investigação e desenvolvimento.

- Um pilar social que deverá permitir modernizar o modelo social europeu graças ao investimento nos recursos humanos e à luta contra a exclusão social. Os Estados-membros são instados a investir na educação e na formação, e a desenvolver uma política activa para o emprego de modo a facilitar a transição para a economia do conhecimento.

- Um pilar ambiental, acrescentado no Conselho Europeu de Gotemburgo, em Junho de 2001, e que chama a atenção para a necessidade de conciliar o crescimento económico com as exigências ambientais.



Para atingir os objectivos fixados em 2000 foi estabelecida uma lista de objectivos quantitativos. Tendo em conta que as políticas em causa dependem quase exclusivamente das competências atribuídas aos Estados-membros, foi adoptado um método aberto de coordenação (MAC) que inclui a elaboração de planos de acção nacionais. Além das grandes orientações das políticas económicas, a Estratégia de Lisboa prevê a adaptação e o reforço dos processos de coordenação já existentes: o Processo do Luxemburgo para o emprego, o Processo de Cardiff para o funcionamento dos mercados (bens, serviços e capitais) e o Processo de Colónia no domínio do diálogo macroeconómico.

A Estratégia de Lisboa correctamente compreendida

Conforme tem sido realçado[1], a Estratégia de Lisboa não é:

- Um conceito apenas para economistas e profissionais.

- Uma ambição do *establishement* de Bruxelas actuando isoladamente.

- Uma perspectiva estreita que apenas diz respeito à mudança económica.

- Uma ambição que pode ser considerada incompatível com o desenvolvimento sustentável.

- Um conceito que desconhece as consequências sociais do crescimento económico.

Correctamente apresentada e compreendida, a Estratégia de Lisboa é:

- Um método para traçar o futuro da Europa.
- Uma estratégia para manter e melhorar a qualidade de vida dos cidadãos europeus.
- A necessidade de explorar as novas oportunidades da economia baseada no conhecimento.
- O reconhecimento de que tanto a manutenção do emprego e a melhoria do nível de vida como a competitividade exigem uma nova dinâmica.
- Uma estratégia que promova a sinergia entre medidas económicas, sociais e ambientais.
- Capaz de um crescimento económico duradouro, acompanhado de uma melhoria quantitativa e qualitativa do emprego e de maior coesão social.

Na evolução da Estratégia de Lisboa, a busca da competitividade e do crescimento é um elemento fundamental para melhorar o bem-estar económico, criar emprego, manter e melhorar a qualidade dos estilos de vida. Por seu turno, uma melhor qualidade de vida, as melhorias sociais e a sustentabilidade ambiental criam crescimento. O progresso económico conseguido graças à Estratégia de Lisboa permitirá intensificar o apoio às pessoas que vivem abaixo do limiar de pobreza, alargando a aplicação da inclusão social e tendo em conta a sustentabilidade destas conquistas para as gerações futuras.

Imaginar que a Estratégia de Lisboa diz apenas respeito à competitividade é não compreender a sua tese.

Um novo começo para a Estratégia de Lisboa (2005)

As conclusões do balanço intercalar da Estratégia de Lisboa, em particular em matéria de emprego, mostraram que os resultados alcançados têm sido moderados. A fim de dar um novo impulso à Estratégia, a Comissão propôs então um processo de coordenação simplificado e uma concentração de esforços nos planos de acção nacionais (PAN). Deixa de dar prioridade aos objectivos quantitativos, retendo unicamente o objectivo de 3% do PIB em 2010 para a investigação e o desenvolvimento. Em vez de insistir nos objectivos a médio e a longo prazo, realça-se a necessidade de levar a cabo uma acção urgente nos Estados-membros. As orientações integradas para o crescimento e o emprego estão agora associadas às orientações para as políticas macroeconómicas e microeconómicas e aplicam-se a um período de três anos.

Progressos obtidos

Passaram já seis anos desde que o Conselho Europeu de Lisboa definiu a meta ambiciosa de, até 2010, tornar a União Europeia na economia do conhecimento mais dinâmica, competitiva e sustentável do Mundo.

É geralmente reconhecido que a Estratégia de Lisboa já possibilitou diversos resultados positivos, incluindo[2]:

- Tomada de consciência da necessidade de reformas, ultrapassando as clivagens tradicionais.
- Difusão acelerada das tecnologias de informação e dos processos de inovação.
- Maior apoio à criação de empresas e ao financiamento das PME.
- Maior preocupação com um desenvolvimento sustentável que visa reduzir os défices públicos, reequilibrar o orçamento da protecção social e proteger o ambiente.
- Iniciativas dos parceiros sociais no âmbito das reformas sociais.
- Medidas de simplificação legislativa e administrativa.

Apesar destes aspectos positivos, a principal constatação é de que as reformas realizadas e os resultados obtidos não estão à altura das ambições de Lisboa. A Europa, "espartilhada" entre os seus grandes concorrentes industrializados e as economias emergentes com baixos custos de produção e que utilizam cada vez mais as novas tecnologias, enfrenta desafios competitivos cada vez maiores.

O itinerário de Lisboa deve ser prosseguido em todas as frentes

A implementação da Estratégia de Lisboa (revista) continua a ser considerada um elemento essencial para que a União possa reforçar a competitividade, a criação de empregos e o crescimento num ambiente são. Entende-se por isso que a sua aplicação não pode ser adiada. **"Assegurar a sua implementação completa, nas suas dimensões económica, social e ambiental"** é uma das prioridades expressas para a próxima presidência portuguesa da União Europeia.

Para mais informação:
http://europaeu.int/

NOTAS

[1]Parecer do Comité Económico e Social Europeu sobre "Melhorar a aplicação da Estratégia de Lisboa", JO 120, de 20.05.2005.

[2]Programa para 18 meses aprovado pelo Conselho Assuntos Gerais e Relações Externas de 11 de Dezembro de 2006.

PORTUGAL

COM NOTA POSITIVA NA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE LISBOA

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

O relatório do World Economic Forum sobre o grau de implementação das reformas constantes da Agenda de Lisboa revela que Portugal subiu, entre 2004 e 2006, do 17.º para o 13.º lugar no conjunto dos Estados-membros da União Europeia.

O resultado alcançado posiciona Portugal na média europeia e comprova a trajectória ascendente do País na execução de uma política determinada de modernização, suplantando países directamente concorrentes como a Espanha, Grécia e Itália.

As conclusões do estudo realizado pelo World Economic Forum vão no mesmo sentido das já divulgadas pela Comissão Europeia na avaliação que efectuou sobre o primeiro ano de implementação do Programa Nacional de Acção para o Crescimento e o Emprego (PNACE 2005-2008).

A apreciação da Comissão é francamente positiva reconhecendo, de forma explícita, o esforço que o Governo português tem empreendido para atingir resultados favoráveis em todas as dimensões da estratégia delineada (designadamente nos domínios macroeconómico, microeconómico e no relativo à qualificação e emprego). Reconhece ainda a Comissão Europeia, no documento onde analisa o primeiro ano de implementação dos vários Programas Nacionais de Reforma, tendo como base os relatórios de progresso entregues pelos 25 Estados-membros, a capacidade do Governo e da sociedade portuguesa em responder de forma adequada às recomendações do relatório anterior da Comissão Europeia, bem como às prioridades definidas no Conselho Europeu da Primavera de 2006.

A Comissão Europeia identifica desafios estruturais convergentes com a perspectiva nacional, designadamente no que diz respeito à estrutura da administração pública, ao sistema de qualificações, à flexibilidade e segurança do mercado laboral, à coesão social e à política de rendimentos. Reconhece, também, que para esses desafios estruturais o Governo português está a implantar medidas contextualizadas e adequadas ao modelo de equidade e competitividade constante do seu programa, sendo que pelo seu carácter estrutural essas medidas estão ainda na sua fase inicial de impacto.

NOVA PARCERIA PARA O CRESCIMENTO E EMPREGO: OS EIXOS DA ACÇÃO DE LISBOA

por: **Isabel Meirelles** – Especialista em Assuntos Europeus; Senior Lecturer no Centro Europeu de Advogados e Juízes no Luxemburgo

Há sete anos, durante a presidência portuguesa dos Conselhos, foi aprovada a Estratégia de Lisboa (nome da capital portuguesa) que pretendia tornar a economia europeia na mais competitiva do Mundo até 2010 e alcançar o objectivo de pleno emprego através das novas tecnologias e da sociedade de informação, sem esquecer o modelo de coesão social europeu

Esta estratégia assenta num pilar económico destinado a preparar a transição para uma economia competitiva e alicerçada no conhecimento e com prioridades centradas em matéria de investigação e desenvolvimento. Um outro pilar, dito social, tem por objectivo a modernização do modelo social europeu, graças ao investimento na educação e formação, numa política activa para o emprego, com o concomitante combate à exclusão social. Finalmente, um pilar ambiental, acrescentado em 2001 no Conselho Europeu de Gotemburgo e que visa associar o crescimento económico à utilização dos recursos naturais.

Porém, passado mais de metade do tempo previsto, verificou-se que estes objectivos ambiciosos estavam longe de ser atingidos devido a uma multiplicidade de factores como as condições económicas, as incertezas a nível internacional e também ao facto de a Estratégia de Lisboa ter demasiadas prioridades e ser um processo algo complexo e de difícil implementação, o que fez com que se perdessem de vista as verdadeiras prioridades.

Foi de resto a Comissão Europeia que procedeu a esta avaliação de forma muito crítica, concluindo pela incapacidade de por esta via se criar um mercado interno, sobretudo ao nível das mercadorias e dos serviços, bem como pelo facto de a coordenação não ter conseguido promover e conciliar os resultados previstos, nomeadamente o facto de o desempenho da economia não ter sido conforme ao esperado, as metas de produtividade e de emprego não terem sido atingidas e o investimento no desenvolvimento ter sido insuficiente. Contudo, a concorrência global, a diminuição da produtividade e da competitividade, o envelhecimento da população europeia, o desemprego e a deterioração da qualidade de vida levaram à adopção urgente de novas medidas.

A Comissão decidiu, assim, centrar-se nas acções a desenvolver em vez de dar prioridade, como anteriormente, aos objectivos quantitativos, apenas retomando o objectivo dos 3% do PIB para a investigação e o desenvolvimento.

Daí que "Lisboa" tenha sofrido um *remake* através do lançamento pela Comissão de uma parceria europeia para o crescimento e emprego, inserida nos objectivos estratégicos para 2005-2009.

Neste âmbito, adoptou-se o Programa de Acção de Lisboa que estabelece de forma mais clara as respectivas prioridades e que são o crescimento e o emprego, centrados em três eixos fundamentais. O primeiro eixo visa tornar a Europa um espaço mais atractivo para o investimento e o trabalho, o segundo aposta vigorosamente no conhecimento e inovação enquanto factores de crescimento e, finalmente, o terceiro tem em vista criar mais e melhores empregos.

Espaço mais atractivo para o investimento e trabalho

Neste eixo há que eliminar obstáculos, sobretudo para as PME que representam 90% do total das empresas e dois terços do emprego, o que implica que a administração pública seja desburocratizada, que se proceda à adopção do governo electrónico e à liberalização dos serviços, em especial nos sectores financeiros, da energia e transportes.

Em suma, tornar a União Europeia mais atractiva para os investidores e trabalhadores através do desenvolvimento do mercado interno, da melhoria das regulamentações europeias e nacionais, garantir mercados abertos e competitivos e, finalmente, o alargamento e desenvolvimento das infra-estruturas europeias. Estima-se que só a conclusão do mercado único dos serviços pode permitir, a médio prazo, um aumento de 0,6% do PIB e de 0,3% da taxa de emprego.

O relatório intercalar anual da Comissão, a ser apresentado no próximo Conselho Europeu da Primavera, em Março, baseia-se nos relatórios de execução feitos pelos Estados-membros no Outono do ano passado e na análise da própria Comissão que apresenta perspectivas mais optimistas, embora chame a atenção para o facto de as reformas serem, neste domínio, ainda incipientes e com algumas vulnerabilidades, como a forte interdependência entre as economias dos Estados-membros e os fracos níveis de concorrência em muitos mercados, nomeadamente nos serviços de rede, incluindo a energia.

Quanto ao contexto da actividade empresarial, o relatório regista progressos interessantes na implantação de balcões únicos com vista à criação rápida de empresas, na adopção de facilidades em relação ao primeiro emprego e na disseminação da educação para o empreendedorismo, com uma proposta de redução, até 2012, dos encargos administrativos das empresas em 25%.

Conhecimento e Inovação

O segundo eixo consiste em pôr o conhecimento e a inovação ao serviço do crescimento. É que, actualmente, a União Europeia consagra apenas 2% do PIB à Investigação e Desenvolvimento, ou seja, menos de um terço que os Estados Unidos. O objectivo é afectar a este domínio 3% do PIB até 2010, com a ajuda de fundos estruturais e a revisão dos auxílios de Estado e da política fiscal, em especial para as empresas jovens e inovadoras. Estima-se que o cumprimento desta meta se traduzirá no aumento de 1,7% do nível do PIB até 2010. Esta foi, no essencial, a receita que a Finlândia aplicou, com resultados inspiradores.

Em suma, encorajar o conhecimento e a inovação, melhorando o investimento na investigação e desenvolvimento, facilitando a inovação, a adopção das tecnologias de informação e da comunicação e dar apoio a uma base industrial europeia sólida.

Está igualmente prevista, a nível europeu, a criação de um Instituto Europeu de Tecnologia, que pretende ser o pólo de atracção dos melhores cérebros e ideias.

Neste domínio, o relatório intercalar da Comissão congratula-se com o maior empenho que os Estados-membros têm vindo a mostrar em matéria de I&D, embora conclua pela necessidade de se adoptar uma abordagem de carácter mais estratégico no que concerne à inovação.

Mais e Melhores Empregos

Finalmente, o último eixo assenta na criação de mais e melhores empregos, tão mais difícil quanto é certo que a Europa enfrenta uma diminuição absoluta da população activa sem precedentes, com alterações sociais significativas e uma enorme pressão nos regimes de pensões e de segurança social que urge reformar. As recomendações consistem no aumento da adaptabilidade dos trabalhadores e das empresas e a flexibilidade dos mercados de trabalho, tendo em vista promover a adaptação da Europa aos processos de reestruturação e à evolução dos mercados. A simplificação do reconhecimento mútuo das qualificações pode facilitar a mobilidade da mão-de-obra em toda a Europa e implica, igualmente, uma cultura de aprendizagem ao longo da vida e a definição de políticas adequadas para os jovens e para os trabalhadores mais velhos, que são agora incentivados a prolongar a sua actividade por mais tempo.

O relatório intercalar da Comissão considera que, embora tenham sido adoptadas algumas medidas nesse sentido e o emprego registe algum crescimento e haja um consenso cada vez mais alargado a favor de uma política de "flexigurança" no que respeita à reforma do mercado de trabalho, o facto é que até à data os progressos são muito limitados. Igualmente insuficientes são os progressos no que concerne à rigidez dos mercados de trabalho que, como está demonstrado, travam a competitividade. Neste domínio existe uma docotomia entre trabalhadores com contratos permanentes com níveis muito elevados de protecção e trabalhadores com contratos a termo e com pouca ou nenhuma segurança.

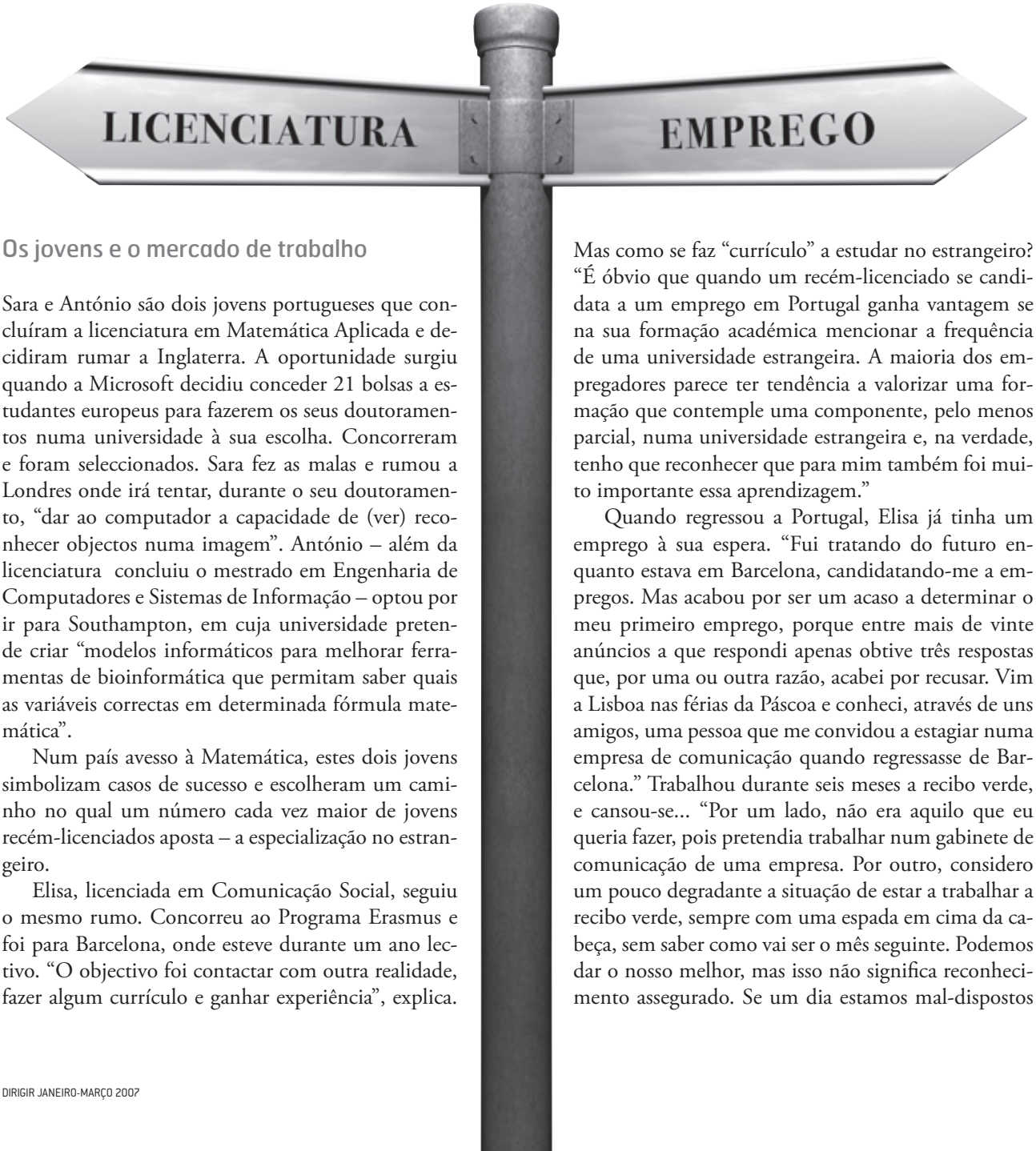
A estratégia renovada para o crescimento e emprego começa, não obstante, a dar alguns frutos devido à retoma económica que proporciona uma oportunidade soberana de acelerar o ritmo das reformas, mas também devido ao facto de os Estados-membros terem feito progressos significativos em matéria de sustentabilidade financeira, melhorando as respectivas situações orçamentais e solidificando as respectivas finanças públicas, inclusivé na perspectiva do envelhecimento da população com o aumento do custo das pensões e dos cuidados de saúde.

Esperemos que a receita funcione desta vez, até porque a Estratégia e Acção de Lisboa são as únicas verdadeiramente credíveis e com hipóteses de sucesso que existem ao nível da União Europeia.

REBELDES... COM CAUSAS!

por: **Carlos Barbosa de Oliveira** – Jornalista

Os jovens vêem o mercado de trabalho como um funil, com uma abertura cada vez mais estreita. Insurgem-se contra a precaridade dos vínculos laborais e as poucas oportunidades que lhes são dadas mas, a avaliar pelos entrevistados, apesar de algum desânimo não viram a cara à luta. Pelo contrário, acreditam num futuro melhor mas sucessivamente adiado



Os jovens e o mercado de trabalho

Sara e António são dois jovens portugueses que concluíram a licenciatura em Matemática Aplicada e decidiram rumar a Inglaterra. A oportunidade surgiu quando a Microsoft decidiu conceder 21 bolsas a estudantes europeus para fazerem os seus doutoramentos numa universidade à sua escolha. Concorreram e foram seleccionados. Sara fez as malas e rumou a Londres onde irá tentar, durante o seu doutoramento, "dar ao computador a capacidade de (ver) reconhecer objectos numa imagem". António – além da licenciatura concluiu o mestrado em Engenharia de Computadores e Sistemas de Informação – optou por ir para Southampton, em cuja universidade pretende criar "modelos informáticos para melhorar ferramentas de bioinformática que permitam saber quais as variáveis correctas em determinada fórmula matemática".

Num país avesso à Matemática, estes dois jovens simbolizam casos de sucesso e escolheram um caminho no qual um número cada vez maior de jovens recém-licenciados aposta – a especialização no estrangeiro.

Elisa, licenciada em Comunicação Social, seguiu o mesmo rumo. Concorreu ao Programa Erasmus e foi para Barcelona, onde esteve durante um ano lectivo. "O objectivo foi contactar com outra realidade, fazer algum currículo e ganhar experiência", explica. Mas como se faz "currículo" a estudar no estrangeiro? "É óbvio que quando um recém-licenciado se candidata a um emprego em Portugal ganha vantagem se na sua formação académica mencionar a frequência de uma universidade estrangeira. A maioria dos empregadores parece ter tendência a valorizar uma formação que contemple uma componente, pelo menos parcial, numa universidade estrangeira e, na verdade, tenho que reconhecer que para mim também foi muito importante essa aprendizagem."

Quando regressou a Portugal, Elisa já tinha um emprego à sua espera. "Fui tratando do futuro enquanto estava em Barcelona, candidatando-me a empregos. Mas acabou por ser um acaso a determinar o meu primeiro emprego, porque entre mais de vinte anúncios a que respondi apenas obtive três respostas que, por uma ou outra razão, acabei por recusar. Vim a Lisboa nas férias da Páscoa e conheci, através de uns amigos, uma pessoa que me convidou a estagiar numa empresa de comunicação quando regressasse de Barcelona." Trabalhou durante seis meses a recibo verde, e cansou-se... "Por um lado, não era aquilo que eu queria fazer, pois pretendia trabalhar num gabinete de comunicação de uma empresa. Por outro, considero um pouco degradante a situação de estar a trabalhar a recibo verde, sempre com uma espada em cima da cabeça, sem saber como vai ser o mês seguinte. Podemos dar o nosso melhor, mas isso não significa reconhecimento assegurado. Se um dia estamos mal-dispostos

ou falhamos (como toda a gente falha...) podemos ir para o olho da rua e isso é frustrante. Estava cansada – e até um pouco desmotivada – com a situação." Ao fim de seis meses, Elisa mudou de rumo. "Nunca deixei de responder a anúncios enquanto estava a trabalhar e um dia surgiu a oportunidade de mudar para o emprego que desejava." Começou com um contrato de trabalho por um ano e ao fim de oito meses a empresa propôs-lhe um contrato definitivo. "Estou satisfeita com o meu trabalho, sinto alguma segurança e embora, como toda a gente, pense que poderei aspirar mais alto, a empresa dá motivação e oportunidades para progredirmos lá dentro. Por agora, penso mais em casar e constituir uma família do que em mudar de emprego."

A dificuldade da escolha?

A grande maioria dos jovens portugueses não poderá, certamente, incluir-se nos casos bem sucedidos que se acabam de relatar. Ter uma formação académica superior e garantir um emprego com alguma estabilidade ao fim de pouco tempo não é a regra, mas sim a excepção. Muitos estão no desemprego, com contratos precários ou a trabalhar em áreas que pouco ou nada têm a ver com a sua formação académica. É o caso de Helga. Licenciada em Direito percebeu, ainda antes de terminar o curso, que não iria ter vida fácil. A escolha que fizera fora, em grande parte, fruto das séries americanas que via na televisão. "Inicialmente, sonhei com um ramo de direito – o direito criminal – que em Portugal quase não existe. Apercebi-me disso pouco depois de ter entrado para a faculdade, mas como gosto desta área não desisti. Pensei que poderia exercer advocacia e, simultaneamente, 'dar uma mãozinha no crime'." Os problemas começaram quando acabou a licenciatura e quis fazer o estágio. A nota fora apenas média e a universidade (privada) onde tirou o curso não era das mais credenciadas. "Estive um ano encalhada, trabalhei no serviço de *frontdesk* de um banco (onde ganhava mal e trabalhava muito, numa área que não tinha nada a ver com a minha formação) até que uma mão caridosa, pai de um amigo, me deixou estagiar no seu escritório", diz com um laivo de amargura estampado na face. "Senti-me embaraçada, pois parecia que me estavam a dar uma esmola ao me permitirem fazer o estágio. Todos os dias, quando me levantava, em vez de me sentir animada por estar a construir a minha carreira, sentia-me como uma condenada a cumprir a sua pena. Chorava quase todos os dias e estive à beira de uma depressão. Quando o estágio acabou, pensei: 'Que vou fazer agora? Que caminhos se me abriram?'." Passado mais de um ano, ainda não obteve resposta. As portas a que bateu fecharam-se-lhe, uma atrás da outra. "Enviei dezenas de currículos para empresas, respondi a vários anúncios, mas ninguém me respondeu, a não ser para dizer "lamentamos mas o seu currículo não se adequa ao perfil que pretendemos pois não tem experiência". Bolas! Querem que uma pessoa com 24 anos tenha uma vasta experiência profissional? Como é que as pessoas podem ter experiência profissional se não lhes dão oportunidade de trabalhar?", pergunta em jeito de desabafo. "Também concorri para a função pública, mas o congelamento das admissões frustrou-me também essa expectativa...", acrescenta entre um encolher de ombros.

Face a tantas dificuldades, Helga desencantou-se e decidiu reinventar o seu futuro. Como o Direito "deu

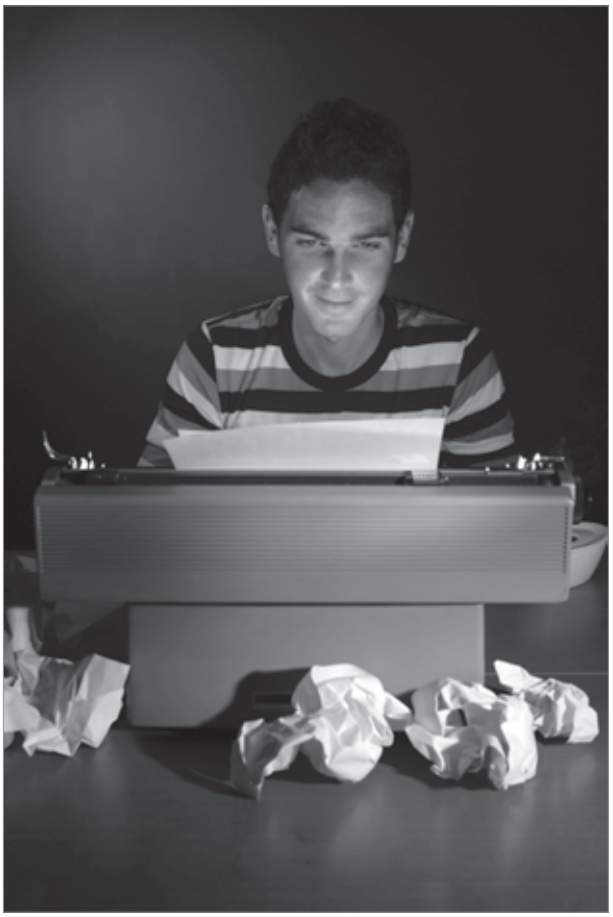
para o torto", inscreveu-se no curso de Gestão de Empresas. Entretanto, está a trabalhar numa loja de pronto-a-vestir e já aprendeu uma lição que pretende transmitir a outras pessoas que se encontrem em idêntica situação. "Quando se candidatarem a um emprego destes, nunca revelem as vossas habilitações", avisa. "Candidatei-me a dois ou três lugares e sempre fui recusada por ter excesso de habilitações. Acabei por ser aceite quando disse que era estudante. Ao fim e ao cabo, não menti!"

Helga sente-se agora um pouco mais confortável. Tem dinheiro para as suas despesas pessoais e acredita que quando acabar o curso que escolheu terá mais saídas profissionais. "Agora percebo que os meus amigos que me diziam que tinha feito uma má opção ao escolher Direito tinham razão. O mercado está saturado e não há lugar para os medianos. Só há duas hipóteses: ser muito bom ou ter alguém a quem nos encostarmos. Caso contrário, chegamos à conclusão de que andámos a perder tempo." E lança uma crítica: "Quando entrei para a universidade não sabia exactamente as saídas profissionais que o curso dava. Era importante que as universidades fossem obrigadas a informar sobre a taxa de empregabilidade dos alunos que frequentam os cursos que oferecem. Ficávamos a fazer uma ideia do que nos espera quando terminarmos o curso. Assim, é quase uma lotaria! Se fazem *rankings* das escolas, porque não fazê-lo também para as universidades? E essa classificação deveria incluir não só a qualidade do ensino como a taxa de empregabilidade dos alunos. Se isso existisse, as nossas opções antes de escolher um curso e uma universidade seriam mais conscientes e ponderadas."

As voltas que o destino tece

Rui partilha da mesma opinião e vai mais longe. Antes, porém, recorre ao Fado para explicar a razão que o levou a optar pelo curso de Direito. "Tinha o destino traçado desde o dia em que nasci!", proclama em melopeia fadista, com um sorriso de orelha a orelha. O facto de ser o único filho de um casal de advogados explica a oportunidade da escolha. "Nunca tive dúvidas de que queria seguir Direito, embora não tivesse a certeza se iria exercer advocacia ou optar pela Magistratura. Em minha casa a hora das refeições parecia uma barra de tribunal. Os meus pais amam a sua profissão e faziam-me sentir que ficariam felizes se lhes seguisse as pisadas. Sempre achei que seria uma boa escolha e nunca me preocupei com o futuro profissional, pois sabia que tinha o amparo dos pais para começar caso optasse pela advocacia." Foi por isso com naturalidade que, em 2004, entrou para a Faculdade de Direito. Porém, o destino por vezes guarda surpresas… Ao fim do 1.º ano, Rui começou a ter dúvidas quanto à sua eterna vocação. "As aulas eram muito teóricas e o que eu estava habituado em casa era a ouvir os meus pais discutirem casos reais. Era isso que me apaixonava e me levou a pensar que o curso seria um prolongamento do ambiente familiar. Enganei-me!" O desencanto durou dois anos... a marcar passo. De aluno brilhante, passou a cábula num ápice! "Como podia estudar e tirar boas notas se achava as matérias uma seca?", questiona.

Pela primeira vez conheceu o amargo das reprovações. Sem grande mágoa. De palavra e escrita fácil,



mente aberta, muito atento à realidade que o cerca, Rui começou a despertar para outros interesses. Sem saber muito bem explicar porquê, começou a escrever. "Escrever liberta-me, dá-me asas!", exclama imitando o anúncio de uma bebida muito popular entre os jovens. "Mas não gosto de ficção, gosto de escrever acerca da realidade que me cerca, de passar para o papel aquilo que vejo, as injustiças, as coisas boas da vida ou as que acho que estão mal… Desconhecia esta minha faceta, mas cada vez me apaixono mais por ela."

No ano passado decidiu que o seu futuro seria o jornalismo. Frequentou um curso do CENJOR (Centro de Formação Profissional para Jornalistas) onde, afirma, "os professores elogiaram muito a minha capacidade (risos). Alguns pensaram mesmo que eu já trabalhava como jornalista…" Rui sabe que não vai ter vida fácil… "Sei que o mercado de trabalho está muito saturado, os estagiários são muito explorados e vai ser difícil encontrar emprego, mas estou disposto a investir no jornalismo." Como é que um aluno brilhante troca uma licenciatura por uma paixão que, ainda por cima, reconhece ser arriscada? "Não estou obcecado pela ideia de tirar um curso superior. Hoje em dia, ter um curso não significa ter emprego assegurado e conheço muita malta que se licenciou e está no desemprego ou a trabalhar a recibo verde. O mais importante, para mim, é trabalhar naquilo que gosto, não é ter um emprego certinho para toda a vida a fazer coisas que detesto!" Enquanto espera pela concretização do seu sonho, Rui teve de fazer algumas cedências. "Para arranjar algum dinheiro e não ter que viver à custa dos meus pais, estou a trabalhar num *call center* de uma empresa de telecomunicações. Aquilo é uma seca, mas há muito material para fazer um trabalho jornalístico. Quem sabe se o meu primeiro artigo a ser publicado não será sobre este tema?"

Vidas sonhadas

Amílcar abandonou a casa dos pais, na Beira interior, para vir para Lisboa "tirar" o curso de História. Não consegue dizer exactamente porque fez essa opção. Uma questão de gosto, mas também a certeza de que pelo menos teria a opção de dar aulas? "Sim, talvez, mas o que tinha a certeza é que não queria ter a vida difícil dos meus pais, sempre a contar os tostões e a fazer um enorme sacrifício para que eu pudesse tirar um curso e ser alguém." Recorda os primeiros tempos difíceis em Lisboa, o encanto com a capital e o emprego num café de bairro, propriedade dos donos da casa onde alugou um quarto. "Gostavam imenso de mim e quando lhes disse que queria trabalhar, logo se prontificaram a arranjar-me emprego no café. Foram dias difíceis, com aulas de manhã, trabalho até às oito ou nove e estudo à noite. Ganhava pouco mas dava para aliviar os meus pais e ainda guardava algum para me divertir um pouco ao fim-de-semana." Foi num desses "sítios giros" que conheceu Isabel, estudante de Design. Cupido intrometeu-se e deu a volta à história. Isabel não mostrava muita apetência para o Design, mas em vida artística e revistas cor-de-rosa sabia bem contornar e controlar as situações. Quando lhe fizeram um convite para entrar numa telenovela, nem pestanejou. Adeus Design, olá Mundo, que quero ser famosa! Amílcar deixou de fazer parte do seu filme, mas não descansou enquanto não conseguiu arranjar uma oportunidade para fazer um *casting*. "Disseram-me que naquela altura não tinham nenhum papel para mim mas que dali a alguns meses me chamariam. Tiraram-me fotografias (diziam que era para fazer o meu portefólio), paguei quase 200 euros e até hoje estou à espera que me chamem!", diz entre a revolta e o desencanto. Caiu no "conto do vi-

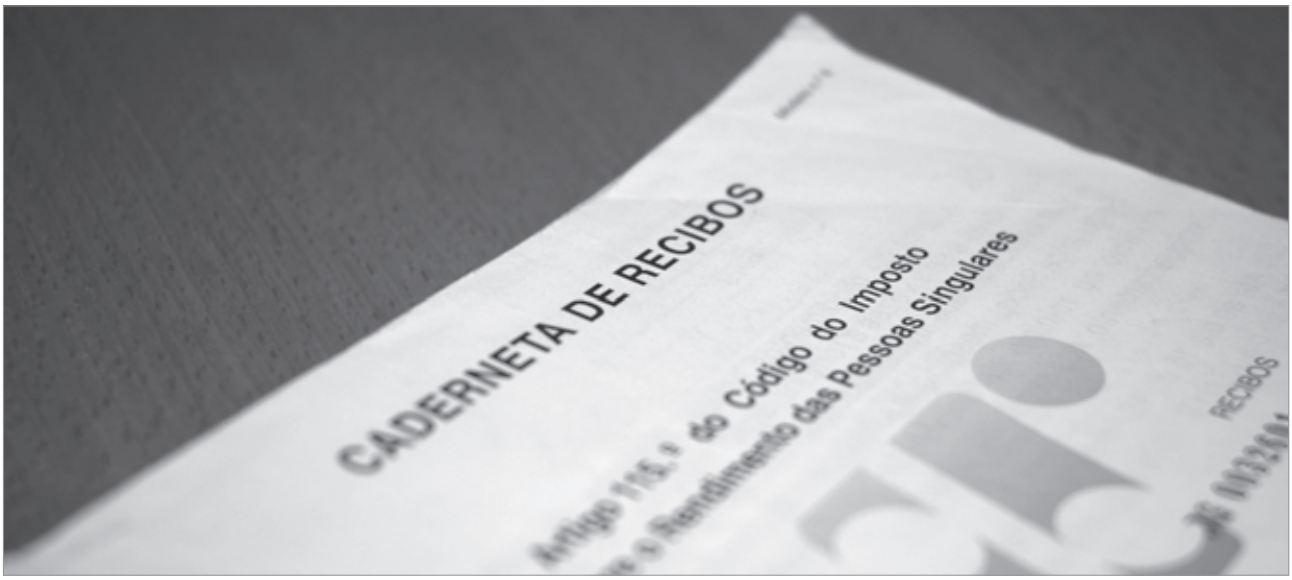
gário" de uma empresa que alicia jovens fascinados pela vidas dos actores de telenovelas com promessas de trabalho que nunca se concretizam, mas não desarma. Amílcar ainda tem esperança de um dia ser chamado a interpretar um papel que o projecte para o estrelato. (E, quem sabe, contracenar com Isabel para que seja uma história com final feliz?) Encolhe os ombros perante a ideia de reencontrar Isabel no palco das estrelas depois de ela o ter abandonado no palco da vida e muda de assunto. "Por agora estou a trabalhar e continuo a estudar, mas não sei se vou acabar o curso. P'ra quê? O meu curso não tem saídas profissionais e mesmo que opte pela via do ensino o mais provável é ter que sair de Lisboa e isso não quero." Por isso aceitou "sem pestanejar" um emprego num restaurante de Lisboa, muito frequentado pelo *jet-set*. Considera a aposta "um bom investimento em termos de carreira porque aqui vem muita gente conhecida e é através deles que eu vou ter a minha oportunidade", afiança com um brilho baço nos olhos. Por agora, apenas conseguiu engrossar o exército de inconformados e indecisos que se desiludem com a opção académica que fizeram e procuram outros rumos a dar à sua vida, mas tem uma certeza: "Voltar à aldeia, só para ver os meus pais. O meu futuro para já está em Lisboa. No Verão talvez vá trabalhar para o restaurante que os patrões têm no Algarve, mas sair daqui só para o estrangeiro. Portugal é Lisboa e o resto é conversa. Só aqui é que surgem as oportunidades."

Percurso inverso pretende seguir Horácio. Nasceu em Beja, mas veio viver com os pais para Lisboa aos 12 anos. No próximo ano lectivo vai iniciar a sua licenciatura em Gestão Turística e, quando terminar, quer ir viver para o Alentejo. Que motivações podem levar um jovem a trocar Lisboa pela província? Horácio aponta o exemplo do irmão. "Foi estudar para Escola Superior Agrária, em Beja, sempre com a ideia de que iria voltar a Lisboa, talvez para trabalhar no Ministério da Agricultura, mas já terminou o curso de Engenharia Agro-Pecuária há dois anos e decidiu ficar por lá." E o que pretende Horácio fazer no Alentejo com o curso de Gestão Turística? "O turismo está a desenvolver-se muito rapidamente em todo o Alentejo e acho que daqui a três anos, quando acabar o curso, não me vão faltar oportunidades de emprego. Desde que deixei Beja que pensei que um dia havia de voltar para o Alentejo mas, sinceramente, não via grandes oportunidades. Hoje, com o Alqueva e o desenvolvimento turístico da costa, não vão faltar empregos." E dá um exemplo para reforçar a sua convicção: "Neste momento, o turismo não se desenvolve mais no Alentejo porque não há mão-de-obra qualificada para trabalhar na hotelaria. Em Mértola, por exemplo, abriu ano passado um hotel que não consegue arranjar um cozinheiro habilitado!" Horácio garante, porém, que a sua opção não foi apenas baseada em critérios de oportunidade. "É verdade que o desenvolvimento turístico do Alentejo foi importante para eu me decidir por esta área, mas sempre me imaginei a trabalhar no turismo." Além de determinado, Horácio mostra ter, aos 17 anos, espírito empreendedor. "A minha ambição é criar e gerir um pequeno projecto. Talvez na área do Turismo Rural, em sociedade com o meu irmão, daqui a uns anos consiga o que pretendo. Ele já anda a tratar disso…"

A sonhar com um futuro risonho também está o Pedro. Em criança, ocupava o tempo todo a fazer construções com o Lego. Imaginou-se arquitecto, mais tarde engenheiro civil, depois ainda pensou "muito ao de leve,

porque acho que é um curso sem grandes saídas", em "tirar" Geografia mas na hora de tomar uma decisão acabou por optar por Engenharia do Ambiente. O seio familiar, onde as questões ambientais eram discutidas com frequência, influiu na sua escolha, mas foi no liceu que começou a interessar-se mais por esses temas. "Sempre segui com atenção as discussões sobre as alterações climáticas e as questões à volta do Protocolo de Quioto e não percebia porque geravam tanta controvérsia. Para mim, era claro que tínhamos que fazer tudo para salvar o Planeta. Li e estudei muito sobre o assunto e, quando tive que decidir o caminho a seguir, optei por este ramo da engenharia. Acho que posso ser mais útil à sociedade do que a construir casas…" A frequentar o 2.º ano, Pedro mostra-se cada vez mais entusiasmado com o curso que escolheu. "Foi uma boa aposta. Gosto do curso e vejo que tem mais saídas do que imaginava. Os jovens estão mal informados acerca das necessidades do país e a maioria ainda não percebeu que áreas relacionadas com o desenvolvimento sustentável estão a ter um crescimento muito rápido. Juntamente com as áreas das novas tecnologias, têm um grande potencial de emprego, um aspecto que hoje em dia é importante considerar quando se escolhe um curso." Pedro agradece aos pais "terem-me aberto os olhos para a necessidade de estudar as saídas profissionais de cada um dos cursos que ia manifestando vontade de tirar". E dá o exemplo da irmã, que conclui a licenciatura em Sociologia há um ano. "Matou-se a estudar, licenciou-se com notas muito altas, mas nem como professora consegue arranjar emprego e está a trabalhar num *call center*. Já viu a frustração que é andar a estudar durante anos para isto?"

Muitos jovens – à procura do primeiro emprego, com vínculo de trabalho precário ou a trabalhar em áreas que nada têm a ver com a sua formação académica – farão a



mesma pergunta. Muitos deles interrogar-se-ão mesmo sobre as razões que levam a que seja mais difícil aos licenciados encontrarem um posto de trabalho compatível do que a jovens com formação intermédia. O que falta a muitos destes jovens, para obterem resposta às questões que colocam, é a percepção de que o mercado de trabalho mudou radicalmente nos últimos anos e que um curso superior não significa, como outrora, garantia de emprego. A evolução tecnológica, de que os jovens são os mais entusiastas e quiçá os principais beneficiários é, paradoxalmente, responsável (em parte) por esta angústia que eles manifestam. Com efeito, não foi apenas a globalização que ditou importantes alterações no mercado de trabalho. O desenvolvimento das novas tecnologias contribuiu de forma definitiva para que novas competências e novas áreas de formação académica sejam requeridas para encontrar um posto de trabalho. Falta a muitos jovens um conhecimento adequado das ofertas de emprego proporcionadas pela Sociedade do Conhecimento, manifestamente maioritárias nas áreas tecnológicas em detrimento das humanísticas. Os entrevistados, embora não constituam uma amostra com qualquer valor científico, são um exemplo paradigmático do que referi.

Por outro lado, os jovens carecem, no momento de fazerem as suas opções, de informação adequada que lhes permita perceber quais os cursos que oferecem "mais saídas" e aqueles cujo mercado de emprego se encontra saturado. Esta informação é essencial, pois muitos dos cursos "oferecidos" hoje em dia pelas universidades mais não são do que o ponto de partida da "Via Sacra" do desemprego. Seja pela reduzida oferta de empregos nessas áreas, seja pela fraca qualidade técnico-científica, alguns cursos ministrados em universidades portuguesas estão descredibilizados no mercado de trabalho mas nem os jovens, nem os seus pais, conhecem normalmente essa realidade. É imperioso "fazer qualquer coisa" no sentido de orientar os jovens, e "qualquer coisa" significa não apenas fornecer a informação já referida como chamar a atenção para as ofertas e carências do mercado de trabalho. A Sociedade do Conhecimento exige qualificações em áreas que muitos jovens portugueses "desvalorizam", apenas por não terem a percepção de que num mundo cada vez mais tecnológico e mais empenhado na sustentabilidade, o mercado de trabalho abriu leques de oportunidade muito vastos mas pouco explorados.

Por último, apesar da evolução geracional das três últimas décadas, os jovens portugueses ainda estão muito arreigados à ideia de que um curso superior pode ser uma porta aberta para um emprego bem remunerado e estável. Só que, hoje em dia, nem essa estabilidade existe, nem os empregos "bem remunerados" tendem a aumentar. A garantia de estabilidade e de "emprego de sucesso" tem tendência a assentar no empreendedorismo, sinónimo de risco, que é algo a que os Portugueses são tão avessos como ao estudo da Matemática. A verdade, porém, é que tal como aconteceu com a Sandra e o António, na área da Matemática, também não faltam exemplos de jovens empreendedores com sucesso. Um pouco mais de divulgação desses casos talvez convença mais jovens a apostarem na construção do seu próprio futuro em vez de o depositarem nas mãos de terceiros.

Olhai, Senhores!

(Breve Crónica sobre a cidade de Lisboa)

por: **João Godinho Soares** – Engenheiro

A terra e a água

Lisboa tem bons genes. Os pais, a terra fértil e o rio abundante, são o garante de uma saúde rija e uma vida longa. A actual capital de Portugal não será a mais bela cidade da Europa – excepto para os mais fundamentalistas, como hoje se diz –, nem sequer do país (observação meramente pessoal, totalmente subjectiva e muito discutível), mas é sem dúvida o resultado da feliz simbiose entre um local privilegiado e um povo generoso e aberto ao Mundo, como superiormente a descreve o historiador José Hermano Saraiva:

"... Lisboa é afectuosa, tépida, quase feminina. As colinas são mansas, doces e sigilosas. Nos miradouros respira-se um ar em que se misturam os aromas da hortelã nos quintais e da maresia. [...] A gente é simples, cordial, hospitaleira e está bem na escala destas ruas e praças modestas mas não mesquinhas, que parece terem sido feitas para nos sentirmos bem dentro daquelas molduras. E, a sobreviver teimosamente, há ainda os bairros pitorescos, o alecrim à janela, o peixe assado à soleira da porta, os pequenos adros com histórias devotas e procissões milagrosas. Sim, gosta-se de Lisboa, mas como de uma pessoa: só depois de a conhecer."

O rio Tejo assume a paternidade da cidade só depois de deixar para trás os tempos longínquos do Período Quaternário da Era Cenozóica (há cerca de 4 milhões de anos, durante o qual se verifica o aparecimento da espécie humana), quando fazia parte da "grande depressão hispano-lusitana" e o seu estuário se unia ao do Sado, fazendo da serra da Arrábida uma ilha.

Mas é a fértil mãe terra quem atrai os primeiros ocupantes humanos. As gentes do Paleolítico (500 000 a 10 000 a. C.) deixaram marcas da sua presença em locais dispersos por toda a região que hoje forma a Grande Lis-

LISBOA ANTIGA
(Cantiga popular)

Lisboa, velha cidade,
Cheia de encanto e beleza!
Sempre formosa, a sorrir,
E no vestir sempre airosa.
O branco véu da saudade
Cobre o teu rosto, linda princesa!

Olhai, senhores,
Esta Lisboa de outras eras,
Dos cinco réis, das esperas
E das toiradas reais!
Das festas... Dos populares
Pregões matinais
Que já não voltam mais!

Lisboa de oiro e de prata,
Outra mais linda não vejo,
Eternamente a cantar
E a dançar, de contente.
O teu semblante se retrata.

boa: Junqueira, Monsanto, vale de Alcântara, Ajuda, Entrecampos, Lumiar, Odivelas, Loures e outros, quando o Tejo corria um pouco mais longe do que actualmente (há 18 000 anos, corria 100 m abaixo do actual nível).

Seduzidos pelo conforto e segurança da vida agrícola e sedentária, num local aprazível e com muitos recursos naturais, os homens do Neolítico (5500 a 2000 a. C.) fixam-se junto aos muitos cursos de água que desaguam no Tejo: Algés, Alcântara, Santos, Baixa, Xabregas, Olivais…

O berço da cidade

De entre todos estes sítios, qual foi efectivamente o berço da futura cidade? Aparentemente, aquele que reuniu as melhores condições: um cabeço arredondado, mesmo junto ao Tejo e ladeado, a poente, por um braço do rio que entrava pela terra adentro, desdobrando-se em dois cursos de água (sensivelmente onde hoje existem a Rua da Palma/Amirante Reis e a Avenida da Liberdade – os Romanos viriam a deixar vestígos de um cais fluvial no actual Rossio, junto ao Teatro de D. Maria II), suficientemente longe (para protecção) e suficientemente perto (melhor acessibilidade) da foz do rio. Existem vestígios de uma citânia ou castro – cerca de 2500 a. C., povoação fortificada da Idade do Ferro – localizada junto do actual castelo de São Jorge. Até prova em contrário, terá sido aí que a cidade nasceu.

A descoberta de vestígios fenícios perto do castelo de São Jorge e da Sé de Lisboa atestam a passagem daquele povo pelo local cerca de 1200 a. C., com a provável fundação de um entreposto (colónia) a que teriam dado o nome de "enseada amena" ou **Alis Ubbo** que, pela semelhança fonética com o nome actual, dá alguma verosimilhança à hipótese de ser esta a origem do nome de Lisboa. A ser verdadeira, esta hipótese viria destronar a lenda há muito tempo enraizada de que a cidade teria sido fundada pelo herói grego Ulisses, daí advindo o nome **Ulissipo** ou **Olisipo**.

Sabe-se que, depois de seis séculos de permanência dos Fenícios, entre os séculos XII e VI a. C., a região foi habitada por Gregos e Cartagineses até 195 a. C., quando a cidade se alia aos invasores romanos. Olisipo vai permanecer romana durante quase novecentos anos, do século II a. C. ao século VII d. C. Durante este tempo,

Conta uma das versões da lenda que, após a invasão moura da Península Ibérica, havendo o receio de os restos mortais de São Vicente, martirizado em 304 em Valência, serem profanados pelos infiéis, foram transportados para o actual cabo de S. Vicente, no Algarve, de onde seguiram numa nau para Lisboa. Durante toda a viagem dois corvos mantiveram-se pousados no navio, escoltando as relíquias até à sua chegada a Lisboa. S. Vicente é o padroeiro do patriarcado de Lisboa.

recebe a atribuição de Cidadania Romana, atributo muito raro para povos não latinos. Em honra a Júlio César, recebe o nome de **Felicitas Julia** e torna-se município romano.

Lisboa medieval

Acompanhando a decadência do Império Romano do Ocidente, é invadida sucessivamente por diversos povos "bárbaros": Alanos, Vândalos, Suevos e Visigodos, que deturpam a designação latina **Olisipona** para **Ulishbona**. Quando a povoação é tomada pelos mouros, em 719 d. C., o nome é novamente adaptado à fonética vencedora, para **Achbûna** ou **Lixbûna**. Lisboa será muçulmana durante quatro séculos, até à sua conquista definitiva pelo fundador da nacionalidade, D. Afonso Henriques, em 1147, ajudado por hostes de cruzados alemães, flamengos, ingleses, normandos e coloneses, após quatro meses de cerco.

Trinta e dois anos depois, em 1179, **Lixboa** recebe, ainda de D. Afonso Henriques, a sua primeira carta de foral. Durante este período a cidade era delimitada por muralhas (a depois chamada "cerca moura") que se estendiam desde o castelo até ao rio, abarcando uma área de cerca de 15 hectares.

Lisboa só passaria à condição de capital do reino ao acolher a Corte, que assim deixa Coimbra no reinado de D. Afonso III, em 1256.

O rei D. Fernando, *o Formoso*, viria a envolver as freguesias que entretanto tinham crescido no exterior da

cerca antiga com uma nova muralha em torno das 65 mil pessoas que então habitavam a cidade, numa área de 101 hectares. Essa nova muralha ficará conhecida por Cerca Fernandina. Estamos em 1373. Seguir-se-ia a crise de 1383-85, em que Lisboa protagoniza uma das mais eloquentes páginas da história de Portugal, pois nela se inicia a revolta popular que iria expulsar a rainha viúva D. Leonor Teles e colocar no trono o Mestre de Avis, dando início à mais bem sucedida dinastia portuguesa.

1384

Fernão Lopes, referindo-se a Lisboa, prestes a ser sitiada pelo rei de Castela, salienta a importância da capital:

"O melhor lugar de todos e cabeça principal do reino; e que de tal guisa tinham nela olho, quantos lugares aí havia; que ganhada Lisboa, todo o Portigal era cobrado."

Forçado a levantar o cerco, após alguns meses, por se ter declarado um surto de peste no seu exército, o monarca espanhol amaldiçoa a cidade:

"Ó Lisboa, Lisboa! Tanta mercê me faça Deus que ainda te veja lavrada de ferros de arados."

Fernão Lopes volta a elogiar Lisboa depois do rei de Castela ter levantado o cerco deixando o reino entregue ao Mestre de Aviz, futuro rei D. João I, pai da "Ínclita Geração":

"Ó cidade de Lisboa, famosa entre cidades, forte esteio e coluna que sustém todo Portugal."

Lisboa Manuelina

Durante o período de cerca de duzentos anos que se vai seguir, Portugal vai dar novos mundos ao Mundo e Lisboa é ponto de partida e chegada das viagens ultramarinas. A cidade transforma-se, liberta-se da Idade Média e entra na época dos Descobrimentos, virando-se definitivamente para o rio. No reinado de D. Manuel I, a Corte, até então alojada no castelo, desce para junto do rio, onde instala o seu Paço Real, fora da cerca, junto aos edifícios onde eram armazenadas e comerciadas as mercadorias que chegavam da Mina e da Índia.

Junto à residência real, o Paço da Ribeira, estendia-se um vasto descampado num sítio de praia, o Terreiro do Paço, que seria desde então o centro da vida da Corte e do país marítimo. Seria também local de festas, touradas, mercados, procissões e dos infames autos-de-fé.

SÉCULO XV

Fernão Lopes fala de Lisboa como ponto de encontro de gentes de diversas origens, antecipando o início dos Descobrimentos:

"Grande cidade, de muitas e desvairadas gentes."

... e anuncia o início da nova era:

"(...) fazemos aqui a sétima idade; na qual se levantou outro mundo novo, e nova geração de gentes".

Segundo Oliveira Marques, em meados do século XVI Lisboa era uma grande metrópole à escala europeia, com cerca de 80 mil habitantes em 432 ruas e travessas, de acordo com um *Sumário das coisas de Lisboa* publicado em 1554. Neste mesmo ano, o humanista Damião de Góis inventariava os principais edifícios da cidade: a Misericórdia, o Hospital do Rossio, os armazéns do trigo, as casas da Mina e da Índia, a Alfândega e o Arsenal, que adjectivava de "magnificência e sumptuosidade ina-

creditáveis". Parece não ser esta a opinião de alguns dos estrangeiros que visitaram a cidade. Em 1571, Francisco de Holanda lamentava que "falecessem" a Lisboa monumentos condignos, com excepção da famosa "Casa dos Bicos", então pertencente ao herdeiro de Afonso de Albuquerque. Ignorou o Mosteiro dos Jerónimos (então ainda em construção) e a Torre de Belém, ex-líbris do estilo manuelino, provavelmente porque ambos se situavam fora de portas.

1630

"Es Lisboa una octava maravilla de las entrañas de España."

Dito do espanhol Tirso de Molina (pseudónimo de Gabriel Tellez), que canta a cidade poruguesa como se fosse espanhola. D. Tirso foi um importante dramaturgo, autor da primeira versão do D. Juan que viria a inspirar o libreto da famosíssima ópera de Mozart.

Durante a dinastia Filipina (1581-1640) Lisboa continuará a crescer e, durante mais algumas décadas ainda, beneficiando do "Siglo d'Oro" de *nuestros hermanos*. É desta época a criação do Bairro Alto de S. Roque (o actual Bairro Alto), no alto de uma colina até então ocupada com hortas, e o acrescentamento ao Paço da Ribeira de um torreão quadrangular que foi ocupar majestosamente a extremidade poente do Terreiro, numa manifestação barroca, maneirista e austera que teve o mérito de dar alguma majestade ao discreto Paço. A Lisboa barroca vê crescer nesta época muitos dos seus mais significativos palácios, pertencentes a famílias proeminentes de então, muitos das quais marcariam indelevelmente a história de Portugal: Távora, Fronteira, Ericeira, Redondo, Castelo-Melhor, Corte-Real, Marialva, etc.

Lisboa Joanina

É em Lisboa que se inicia o movimento que levará à Restauração e o proclamado D. João IV a encomendar mais uma linha de defesa, mandando rodear Lisboa de Santa Apolónia a Alcântara, contornado a cidade pela Senhora do Monte, Capuchos, São José, Estrela, Campolide e Prazeres. Nunca foi acabada, restando apenas alguns bastiões (Santa Apolónia e Cruz da Pedra) e baluartes (São Paulo e São João, na Junqueira).

1730

Viajantes estrangeiros que passam por Lisboa descrevem os seus habitantes:

"(...) altos, bem constituídos e robustos, na sua maioria morenos, o que resulta do clima e principalmente da mistura com sangue de negros" (anónimo francês)

"Excessivamente orgulhosos e presumidos (...) Embora sejam completamente ignorantes, gostam de se fazer passar por sabedores" (César de Saussure, suíço)

"Portugal é um dos mais belos, dos melhores e mais agradáveis países do mundo, habitado, porém, por uma nação que não merece usufruir pátria tão deliciosa" (*idem*).

Sem comentários...

Apaziguados os ânimos com os vizinhos espanhóis, os monarcas que se seguiram, com especial destaque para D. João V, iriam utilizar o ouro e pedrarias do Brasil para pagar muitos dos melhoramentos e novas construções da cidade. Foram desenhadas novas "ruas direitas", acompanhando um longo aterro ribeirinho que serviria de enorme cais, jardins e muitas fontes para abastecimento de água à capital. Merece especial destaque a construção do Aqueduto das Águas Livres. Iniciado em 1732 e terminado cerca de vinte anos depois, foi tão bem construído que viria a resistir ao Terramoto de 1755.

Lisboa Pombalina

Cerca de 250 000 habitantes da cidade de Lisboa sentiram os efeitos do fortíssimo abalo sísmico (grau 9, o máximo, na escala de Richter) e do vasto incêndio que se lhe seguiu, no dia 1 de Novembro de 1755, pelas 10 horas da manhã. Estima-se actualmente que tenham perecido perto de 10 000 pessoas. Dois terços das casas fi-

caram destruídas ou inabitáveis, nenhum dos seis hospitais escapou, bem como o Paço Real e 33 palácios das famílias mais importantes. Mas Lisboa não morreu. A reconstrução seria conduzida nos anos seguintes sob o pulso firme de um homem de 56 anos, até aí discreto, ministro e valido do rei, conde de Oeiras, o futuro Marquês de Pombal.

1755

"É preciso sepultar os mortos e cuidar dos vivos."

Marquês de Pombal, depois da catástofre natural que assolou Lisboa.
Conta a lenda que foi esta a resposta de Sebastião José de Carvalho e Melo quando, chamado à presença de el-rei D. José, este lhe perguntou: "E agora?"
O historiador Joaquim Verríssimo Serrão, no entanto, põe na boca do Marquês de Alorna, D. Pedro de Almeida, a frase: "Enterrar os mortos, cuidar dos vivos e fechar os portos."

O terramoto teve enorme repercussão em toda a Europa. Voltaire dedicou-lhe um *Poema sobre o Desastre de Lisboa*.

Toda a zona Baixa da cidade e as colinas limítrofes, a zona ocidental do Castelo e a oriental do Bairro Alto, um terço da área da cidade, foram redesenhadas por Manuel da Maia e sua equipa, na qual se destacaram Eugénio dos Santos e Carlos Mardel.

A Lisboa pombalina iria ser paulatinamente construída durante as décadas que se seguiram ao terramoto. A obra está à vista e fala por si só. Os princípios postos no desenho das ruas e na construção dos edifícios foram não só inovadores como eficazes, até aos nossos dias. O formato geométrico das ruas e das fachadas, a construção anti-sísmica, "em gaiola", a padronização dos desenhos, permitindo uma maior rapidez de execução sem prejuízo da segurança, todos estes aspectos, entre muitos outros que revelam o génio dos seus autores, fazem de Lisboa um verdadeiro "caso de estudo" mundial e um exemplo do que pode um povo que não desanima.

Lisboa Romântica

Com o lento reerguer da cidade, a iluminação pública e a colocação de nomes nas ruas antecede um período de maior estagnação, motivado pelas invasões francesas e a ida da Casa Real para o Brasil, em 27 de Novembro de 1807. Lisboa só voltará a ser a sede da Casa Real 14 anos depois, em 1821. Segue-se a guerra civil que opôs os irmãos régios Pedro e Miguel, até à vitória dos liberais.

Aí está a Lisboa romântica, com obras emblemáticas como a Basílica da Estrela, o Teatro D. Maria II e a Ópera de São Carlos, os novos jardins – São Pedro de Alcântara, Estrela, Príncipe Real – que se vêm juntar ao Passeio Público criado em 1764, que será rasgado por uma larga avenida, os primeiros transportes públicos e a abertura ao caminho-de-ferro, possibilitando ligações rápidas a outras metrópoles.

DESDE 1888:

"Portugal é Lisboa, o resto é paisagem."

Atribuída a Eça de Queiroz, mas provavelmente inventada pelo historiador Oliveira Martins, seu contemporâneo e amigo. A frase não se encontra em nehuma das obras de Eça, embora em *Os Maias* João da Ega exclame: "Lisboa é Portugal (...) Fora de Lisboa não há nada."
Por seu lado, Oliveira Martins escreveu numa das suas obras: "Portugal é Lisboa, escrevi eu algures. Devia ter dito antes que Lisboa absorveu Portugal, pois esta expressão corresponde melhor à verdade histórica. (...) desde que a vida marítima e ultramarina nos absorveu de todo, a cidade e o seu porto, como um cérebro congestionado mirrou as províncias. Portugal passou a ser Lisboa, uma cabeça de gigante num corpo de pigmeu."

Como consequência da extinção das ordens religiosas, ficam mosteiros e conventos vazios. Estes seriam ocupados para fins civis ou militares: hospitais, asilos, colégios, quartéis, armazéns, fábricas. O dos Beneditinos seria adaptado a Parlamento.

Desenha-se uma perspectiva de crescimento da cidade irradiando da Baixa Pombalina, em círculos concêntricos, numa perspectiva completamente inovadora para a época.

A cidade viária

A uma década do fim do século XIX, a cidade conta já com 300 mil habitantes. A sua dimensão impõe um planeamento efectivo que ordene o território para onde aponta a expansão: para norte e oeste, ao longo do Passeio Público, que se viria a converter na futura Avenida da Liberdade (1879), tendo no topo uma ampla rotunda dedicada ao Marquês de Pombal, encimada pelo futuro Parque Eduardo VII. A envolver este eixo e a sua continuação para norte, as futuras Avenida Fontes Pereira de Melo e da República, as "avenidas novas", de desenvolvimento ortogonal sobre estes eixos principais, propostas em 1888 por Ressano Garcia, engenheiro do município, vão dar à cidade um desafogo inédito.

ATÉ AO SÉCULO XIX:

"Água vai!"

Aviso lançado da janela aos transeuntes, dando conta do lançamento à rua de toda a espécie de dejectos e imundícies domésticas. Os maus hábitos (vícios) levam muito tempo a abandonar. Este foi prática corrente em Lisboa durante séculos. Só em finais do século XIX, com a insistente repressão das autoridades e a criação de instalações sanitárias próprias nas casas, o hábito se foi perdendo.

Chegado o século XX, Lisboa comporta 356 000 habitantes, um aumento de cerca de 20% nos últimos dez anos, crescimento que se manteria nos dez anos seguintes, resultado combinado da crescente industrialização e expansão dos serviços públicos.

C. 1905

"Arreda! Arreda!"

O irmão do rei D. Carlos, D. Afonso, conduzia o seu Fiat pelas ruas de Lisboa aos berros, para que os incautos, ainda não habituados à velocidade estonteante dos automóveis, se afastassem. Haviam então, em todo o país, meia centena de automóveis. A alcunha colou ao carro e ao dono.

O desenvolvimento da cidade é, a partir de agora, uniformente acelerado, e nem a implantação da República, nem a 1.ª Grande Guerra, o travam. Constroem-se bairros atrás de bairros, uns de inicitaiva camarária, outros privada (florescem os "patos-bravos"), uns de cariz social, para as classes com menos posses, outros para acomodar a burguesia capitalista, uns com alguma coerência arquitectónica, outros de gosto duvidoso...

São estabelecidos novos limites para a cidade, num processo com avanços e recuos (as freguesias de Camarate e Sacavém, por exemplo, anexadas em 1886, são desanexadas em 1895 e 1903), fixando a área da cidade em 8244 hectares, muito próximo dos actuais 8480 hectares.

Consequentemente, ficam muitos "espaços vazios" dentro do perímetro urbano, que os responsáveis do município irão tentar preencher nos anos vindouros, traçado que se encontra o "esqueleto" da cidade: os seus grandes eixos viários, organizados radialmente e concentricamente, como já referido.

A cidade planeada

Sendo cada vez mais numerosa e influente, a classe profissional dos Arquitectos ganha protagonismo no projecto dos novos bairros e edifícios, públicos e privados. Ar-

quitectos como Raul Lino (Cinema Tivoli, de estilo Arte Nova) e Cassiano Branco (Eden Teatro e Hotel Vitória) emergem neste período, em especial a partir dos anos 30.

É o período em que se torna notória a acção do engenheiro Duarte Pacheco enquanto presidente da Câmara e posteriormente como ministro das Obras Públicas.

Como a obra do Homem é asfixiante, impõe-se dotar a cidade de "pulmões" que restaurem o ar puro. É deste tempo a criação do Parque Florestal de Monsanto, atravessado pela primeira auto-estrada portuguesa que liga Lisboa ao Estádio Nacional, no vale do rio Jamor.

São criados novos bairros sociais totalmente planificados, como o da Encarnação e o de Alvalade, este com a particularidade de ser a concretização do primeiro plano integrado, fruto do igualmente primeiro Plano Director de Lisboa. Surgem de seguida as primeiras realizações com grandes blocos residenciais implantados sem estarem sujeitos à geometria viária, separados por zonas verdes e de lazer, inspiradas na Carta de Atenas do urbanismo, como os bairros dos Olivais (Norte e Sul) e Chelas. Este encontra-se ainda em desenvolvimento e tem vindo a ser objecto de estudos sucessivos, com alterações ao projecto original ou recentragens nos seus objectivos iniciais de forma a corrigir aspectos como o carácter monoclassista da população residente, a redução da estrutura monofuncional, a qualificação do tecido urbano e a preservação da riqueza paisagística da zona.

Lisboa actual

Depois do 25 de Abril de 1974, no qual Lisboa foi o palco principal e os seus habitantes espectadores de primeira fila, a obra maior realizada, e ainda em realização, decorreu da EXPO '98, graças à qual foi reabilitada com razoável sucesso toda a zona oriental da cidade, o actual Parque das Nações. Uma nova valência da cidade que tenta conciliar bairros residenciais com áreas de serviços, zonas de lazer e estruturas viárias (com destaque para a Estação do Oriente, com o cunho inconfundível do arquitecto espanhol Calatrava), sem comprometer a relação das pessoas com o rio.

No outro extremo, o grande incêndio do Chiado deixou marcas profundas, ainda não completamente resolvidas. Por outro lado, e ainda com registo negativo, a cidade debate-se com a progressiva desertificação humana do centro, o envelhecimento progressivo dos residentes (a pirâmide etária da população não tem vértice e tem vindo a "engordar" significativamente na faixa entre os 45 e os 75 anos) e a excessiva intensidade do trânsito automóvel, com todas as consequências daí decorrentes para o ambiente e saúde dos alfacinhas. **(ver quadro pág. seguinte)**.

CARTA DE ATENAS

1933 – 4.º Congresso Internacional de Arquitectura Municipal.

Publicada em 1947 por Teotónio Pereira na revista *Técnica* (Revista de Engenharia dos Alunos do Instituto Superior Técnico) e, a partir do ano seguinte, em versão integral na revista *Arquitectura*.

"É preciso exigir:

• que os bairros de habitação ocupem de ora avante no espaço urbano as melhores localizações, tirando partido da topografia, levando em conta o clima, dispondo da exposição ao sol mais favorável e de superfícies verdes adequadas;

• que, implantadas a uma grande distância umas das outras, as construções libertem o solo em favor de amplas superfícies verdes;

• que estas novas superfícies verdes sirvam fins nitidamente definidos: que tenham jardins para as crianças, escolas, centros de juventude e todos aqueles edifícios de uso comunitário intimamente ligados à habitação;

• que as vias de circulação sejam classificadas de acordo com a sua natureza e construídas em função dos veículos e das suas velocidades;

• que a implantação dos edifícios de habitação se liberte do alinhamento imposto pelas vias de trânsito motorizado interno;

• que o peão possa seguir caminhos diferentes dos do automóvel;

• que zonas de verdura isolem, em princípio, o leito vas vias de grande circulação."

Lisboa empenha-se em encontrar soluções sustentadas que garantam o futuro da cidade e a qualidade de vida dos seus habitantes. Soluções que revitalizem e repovoem o desertificado centro da cidade, rejuvenesçam a sua população residente, retirem a pressão e poluição motivada pelo intenso trânsito automóvel, propiciem o usufruto pleno do rio. É necessário igualmente encontrar formas que conciliem o pequeno comércio, tradicional e de bairro, com os centros e grandes superfícies comerciais. Estes e muitos outros aspectos estão a ser quotidianamente estudados, seja por opção, seja por força das circunstâncias. Tudo contido pelos Planos Directores da cidade, os quais apontam limites e oportunidades no sentido de um desenvolvimento harmonioso, sustentado e compatível com as mudanças de tempos e vontades de que todo o mundo é composto.

A cidade de Lisboa em números

Fonte: Instituto Nacional de Estatística

INDICADOR	VALOR	UNIDADE	DATA
Área Total	84,8	km^2	2004
Freguesias	53	unid.	2003
Densidade Populacional	6.246,1	hab./km^2	2004
População residente em 1960	802.230	hab.	1960
População residente em 1991	663.394	hab.	1991
População residente em 2001	564.657	hab.	2001
Variação população residente 1960-1991	-17,3	%	-
Variação população residente 1991-2001	-14,9	%	-
Variação população residente 1960-2001	-29,6	%	-
População presente em 2001	562.692	hab.	2001
Idade média da população residente	44,1	anos	2001
Núcleos familiares residentes	159.666	unid.	2001
Alojamentos familiares	292.065	unid.	2001
Edifícios	53.387	unid.	2001
Obras concluídas (edifícios) no ano	42	unid.	2004
Taxa de natalidade	1,06	%	2004
Taxa de mortalidade	1,41	%	2004
Taxa de nupcialidade	0,47	%	2004
Taxa de divórcio	0,26	%	2004
Índice de envelhecimento	190,2	%	2004
Taxa média de mortalidade infantil no quinténio 1999/2003	0,59	%	1999-2003
Taxa de analfabetismo em 1991	5,7	%	1991
Taxa de analfabetismo em 2001	6	%	1991
Médicos, por mil habitantes	13	unid.	2003
Farmácias, por mil habitantes	0,6	unid.	2003
Hospitais oficiais	23	unid.	2003
Hospitais particulares	17	unid.	2003
Sociedades sediadas	54.951	unid.	2004-12-31
Sociedades do sector primário	1	%	2004-12-31
Sociedades do sector secundário	10,7	%	2004-12-31
Sociedades do sector terciário	88,3	%	2004-12-31
Volume de vendas nas sociedades sediadas	78.769.381	103 euros	2003-12-31
Taxa de actividade em 1991		%	1991
Taxa de actividade em 2001		%	2001

A Lisboa do futuro

Cada vez mais, impõe-se que a cidade seja um local para viver, na plena acepção da palavra: um local onde se nasce, aprende, trabalha, convive, diverte, repousa e realiza cidadania, sem prejuízo de deixar às gerações futuras as condições necessárias à repetição dos ciclos infinitos da vida.

O que trará o futuro? De momento salientam-se, entre outros, a saída do aeroporto e a consequente submissão do planalto da Portela à lógica do betão e do asfalto – esperemos que de uma forma equilibrada e responsável –, o preenchimento dos "baldios" e quintas de Chelas, Ameixoeira, Charneca do Lumiar (Alta de Lisboa), Lumiar, Carnide e Benfica e as novas ligações à margem sul do Tejo, por exemplo. Lisboa vai certamente continuar a crescer, interligando-se cada vez mais intensamente com os concelhos limítrofes e eventualmente absorvê-los, como no passado.

No entanto, não deverá deixar de se preocupar em manter e recuperar muito do património edificado que possui nem perder a memória do passado histórico e orgânico dos seus monumentos e dos bairros antigos, a organização e desafogo das avenidas modernas e a oportunidade de integrar os vários estratos sociais em vez de os isolar em *ghettos*. Deverá garantir a segurança, facilitar a interacção com o rio e não deixar a qualidade ambiental e a fluidez das comunicações degradarem-se cada vez mais, mesmo que isso signifique contrariar, com alternativas válidas, a omnipresença do automóvel.

O futuro de Lisboa passa, além do mais, pela prestação de serviços camarários com qualidade: ordenamento do território, águas, esgotos, regulamentação urbanística, espaços verdes, edifícios colectivos, mobiliário urbano, animação cultural e muitos outros factores que, não dependendo directamente da edilidade, como a electricidade, a saúde, o ensino, o emprego, a segurança, etc., só com uma articulação efectiva e coerente com as valências próprias da cidade e por ela geridas poderão ser eficazes.

Lisboa vai certamente continuar a ser a cidade da esperança, o lugar onde a portugalidade se sublima e ultrapassa fronteiras, o farol da modernidade sempre adiada, a porta de entrada e de saída de gentes múltiplas, imersas no incerto e monstruoso jogo da globalização, o bolo apetecível dos que a querem coroar com algumas cerejas mais ou menos vistosas e prestigiantes, como elevar a Baixa Pombalina a Património da Humanidade, incluindo-a

Desempenho das melhores cidades portuguesas

Classificação	Cidades	Acessibilidades	Sinalética	Fluidez de Tráfego	Oferta Cultural	Espaços Verdes	Qualidade Urbanística	Comércio	Relação com a Água e a Paisagem	Equipamentos Desportivos	Estacionamento	Segurança	Animação Nocturna	Alojamento Turístico	Restauração	Equipamentos Soviais	Património	Governança e Cidadania	Capacidade de Atração Estudantil	Desempenho Económico	Qualidade dos Espaços Públicos	Total
1.º	Lisboa	70	40	25	80	60	55	80	70	65	30	45	75	70	85	80	80	60	85	85	65	1305
2.º	Guimarães	65	60	55	65	60	70	65	55	65	60	65	60	70	70	65	85	45	65	60	70	1275
3.º	Évora	60	65	50	65	50	70	45	50	55	60	70	55	70	70	60	80	60	65	60	70	1230
3.º	Porto	70	35	25	65	60	60	65	80	70	50	45	60	65	70	75	80	60	70	70	55	1230
4.º	Aveiro	70	45	45	55	60	50	65	80	60	60	65	55	60	65	60	55	60	70	75	65	1220
5.º	Angra do Heroísmo	60	50	50	60	65	70	65	65	55	50	70	55	65	65	60	60	50	55	65	55	1210
5.º	Coimbra	70	55	35	65	60	45	55	70	60	55	60	60	65	55	80	70	70	80	35	65	1210
6.º	Ponta Delgada	60	40	55	60	50	60	60	70	50	55	65	60	70	60	60	60	55	60	60	65	1175
7.º	Vila Real	60	60	65	60	65	50	65	60	60	55	65	60	50	60	60	55	55	60	50	55	1170
8.º	Braga	65	35	30	65	40	45	70	30	70	55	65	55	55	70	70	75	60	75	70	65	1165
9.º	Beja	55	60	60	50	50	65	50	40	50	80	70	40	55	60	55	65	60	60	60	70	1155
10.º	Figueira da Foz	60	60	60	60	55	55	55	70	60	60	60	60	65	60	55	55	50	30	55	60	1145
10.º	Vila do Conde	65	35	60	60	70	50	60	70	65	60	60	55	50	55	60	60	45	50	60	55	1145

Fonte: *EXPRESSO* n.º 1784, de 6 de Janeiro de 2007

na lista de sítios classificados como Património Mundial pela UNESCO, ou acolher os Jogos Olímpicos.

Filha da terra e do rio: Allis Ubo, Ulissipo, Olisipo, Felicitas Julia, Olisipona, Ulishbona, Achbûna, Lixbûna, Lixboa, Lisboa. Como se chamará a cidade daqui a 500 ou 1000 anos? Importa? Talvez não. Será uma metrópole construída pelas pessoas e para as pessoas. Dela receberá os seus defeitos e virtudes. Será aquilo que a Natureza deixar. Em qualquer dos casos, ninguém jamais se sentirá indiferente perante ela, pelo que foi, pelo que é, pelo horizonte que dela se disfruta, de terra, de rio quase mar e de futuro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARREIROS, Maria Helena (coord.), *Lisboa. Conhecer, Pensar, Fazer Cidade*, Câmara Municipal de Lisboa-Urbanismo, 2001.

FERREIRA, Fernandes e Ferreira, João, *Frases que Fizeram a História de Portugal*, A Esfera dos Livros, 2006.

FRANÇA, José-Augusto, *Lisboa: Urbanismo e Arquitectura*, Livros Horizonte, 1997.

LAMAS, José M. Ressano Garcia, *Morfologia Urbana e Desenho da Cidade*, Fundação Calouste Gulbenkian, 2000.

Guia Expresso das Cidades e Vilas Históricas de Portugal, n.º 15 - Suplemento da Ed. n.º 1244 do Jornal *Expresso*, de 31 de Agosto de 1996.

"As Melhores Cidades Portuguesas", in revista *Única*, Jornal *Expresso* n.º 1784, de 6 de Janeiro de 2007.

UMA REFLEXÃO SOBRE A ACTUAÇÃO DO **SERVIÇO PÚBLICO DE EMPREGO PORTUGUÊS:** Linhas de Actuação para 2007

por: **FRANCISCO MADELINO** – Presidente do Conselho Directivo do Instituto do Emprego e Formação Profissional

Terminado o ano de 2006, e sendo já possuidor dos principais números referentes à execução do mesmo, importa reflectir sobre o que foi a actuação do Instituto do Emprego e Formação Profissional no ano transacto de forma a melhorar a intervenção deste Serviço Público de Emprego, procurando assim afinar o rumo da sua intervenção para 2007.

É este o objecto do presente artigo. Quais foram os principais objectivos da estratégia do IEFP em 2006? Como, e em que contexto, se concretizaram? Face ao que aconteceu em 2006, como se apresentam os grandes desafios para 2007?

O que se propõe neste artigo é reflectir sobre estas questões

1. Análise da Actuação do IEFP em 2006

A um Serviço Público de Emprego (SPE), que funciona numa sociedade organizada economicamente de acordo com as leis de mercado, não lhe cabe criar empregos. Esta função compete à economia. A um SPE compete, sim, dinamizar o funcionamento dos mercados, quer de uma forma conjuntural, nomeadamente facilitando a circulação de informação entre a oferta e a procura no mercado de trabalho, quer estruturalmente, "pressionando" o ajustamento qualitativo da oferta de trabalhadores à procura das empresas, assim como incentivando estas a criarem mais empregos. Deste modo, um organismo como o IEFP tem uma função complementar e supletiva de funcionamento normal da economia.

Neste contexto, entender o que se passou no meio envolvente, com particular ênfase na economia nacional e no mercado de trabalho, é crucial para se analisar e delimitar a execução em 2006.

1.1. A Envolvente Macroeconómica

Em 2006, a economia apresentou sinais de recuperação face à crise iniciada em 2002. Senão, vejamos:

- Projectou-se para 2006 um crescimento económico de 1,1%, já bastante próximo de 1,2% estimado para a totalidade da EU, quando entre 2002 e 2005 o crescimento médio foi de 0,3%.
- Este relançar lento do crescimento económico foi suportado pelas exportações, estimando-se um crescimento de 12,6% face às importações (sem combustíveis), que subiram 8,5% (incluindo combustíveis), facto significativo num ano em que se verificou um forte choque petrolífero, tendo o preço do petróleo chegado quase aos 80 dólares, e sabendo-se que Portugal é um grande importador de energias de fontes fósseis[1].

- O investimento manifesta sinais de recuperação, apresentando uma variação negativa de -2,0% no terceiro trimestre de 2006, contra -5,0% em igual período de 2005.
- O défice orçamental, sem receitas extraordinárias, foi de 4,6%, tendo decrescido 1,4% face a 2005 e ficando em -3,4% caso haja ajustamento ao ciclo. Deste modo cumpre-se a meta de o reduzir em 1,5%.
- As receitas da Segurança Social aumentaram cerca de 8% na sequência de estratégia global de combate à fraude e à evasão fiscal[2].

Em síntese, porque a economia deu sinais de inverter a situação de estagnação económica do período 2002-2005, nomeadamente a forte crise de 2002-2003, o IEFP encontrou ao longo de 2006 sinais económicos encorajadores: por um lado positivos, mas, por outro lado, exigentes no que se refere à eficiência e eficácia da actuação do IEFP, já que a envolvente económica estava a alterar-se, não podendo a sua *perfomance* deteriorar-se.

1.2. A Evolução do Mercado de Trabalho

Como não podia deixar de ser, esta evolução macroeconómica teve reflexos positivos no mercado de trabalho. É um facto de que de um crescimento económico pouco acima de 1% ainda não se podiam esperar grandes efeitos no mercado de trabalho.

Contudo, as características do mercado de trabalho nacional – das quais se destacam elementos acentuados de flexibilidade, nomeadamente na relação que se estabelece entre evolução dos salários reais e conjuntura económica – têm permitido, mesmo com um crescimento económico ainda ténue, observar elementos positivos imediatos na redução do desemprego.

Da análise dos dados do Inquérito ao Emprego do INE pode-se destacar o seguinte:

- A população activa aumentou.
- Em termos líquidos, criaram-se postos de trabalho.
- O número de trabalhadores por conta de outrem aumentou.
- Os trabalhadores isolados diminuíram ou estabilizaram.
- O Alentejo e a região Norte apresentam as taxas de desemprego mais elevadas[3].

Assim, parece que ao longo de 2006 o desemprego estagnou e a economia mostrou capacidade para criar postos de trabalho e de forma menos precária.

1.3. Os Principais Objectivos do IEFP

Foi neste contexto que o IEFP prosseguiu dois objectivos fundamentais:

- Aumentar a sua eficácia (ajudar a diminuir o desemprego) e eficiência (conhecer melhor a sua base de intervenção, torná-la real e fazer com que as suas intervenções sejam mais ajustadas ao seu verdadeiro público) no mercado de emprego, expressando-se estes desafios no chamado **Plano Nacional de Emprego**.
- Reorientar a sua intervenção na formação profissional para formações duplamente certificadas, no âmbito do **Programa Novas Oportunidades,** assumindo um papel crucial nesta reorientação e no relançamento de uma rede de Centros Novas Oportunidades virados para a validação, reconhecimento e certificação de competências.

Para atingir estes objectivos, durante o ano o IEFP procedeu a adaptações da sua actividade, que se traduziram em incrementos de meios para as prioridades definidas. Estes incrementos podem ser facilmente visualizados nas alterações orçamentais feitas ao longo do ano, assim como na comparação das execuções financeiras e físicas entre 2005 e 2006.

No primeiro objectivo, referente ao Plano Nacional de Emprego, destacam-se os dados referentes ao mercado de emprego tal qual são aferidos pela nossa base de dados, que afere o desemprego registado nos Centros de Emprego:

- No final de 2006, pelo 10.º mês consecutivo, o desemprego registado verificava valores homólogos inferiores a 2005, mais propriamente, em Dezembro, menos 26 722 desempregados (-5,6%).
- Em Dezembro existiam 452 651 desempregados registados, valores ao mesmo nível de 2003.
- Se se observarem os indicadores de evolução da actividade económica, as ofertas estavam 29,1% acima das existentes em Dezembro de 2005 (9282).
- Os Centros de Emprego apresentaram-se mais proactivos durante ano, tendo recolhido mais 5,8% de ofertas e colocado mais 4,6% de desempregados.

Se atendermos ao segundo grande objectivo, o Programa Novas Oportunidades, os dados são claramente positivos. Porém, a importância e novidade deste Programa justificam que se desenvolva um pouco mais esta matéria.

1.4. A Importância do Programa Novas Oportunidades

O Programa Novas Oportunidades, desenvolvido conjuntamente pelo Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social e da Educação, tem por finalidade atacar a base dos problemas cruciais da qualificação dos recursos humanos portugueses. Basicamente, são dois:

- Um elevado abandono escolar precoce dos jovens, situado próximo dos 40% (jovens com menos de 22 anos

que não estão no sistema educativo e não têm o 12.º ano).
- Uma população activa com níveis de escolaridade extremamente baixos (cerca de 80% não tem o secundário, contra cerca de 20% em média na EU).

Para responder a estes dois problemas, o Estado português definiu dois grandes objectivos. Para ultrapassar o primeiro, uma oferta de cursos profissionalizantes que atinja os 50% no ensino secundário; para solucionar o segundo, um grande instrumento: disseminar a oferta de formação duplamente certificada (escolar e profissionalmente) de forma a que, em regra, toda a oferta de formação dê créditos para uma equivalência escolar e/ou profissional, a par da criação de um sistema de reconhecimento, validação e certificação de competências alicerçado nos Centros Novas Oportunidades que recupere competências adquiridas em experiências de vida, sejam elas em contextos não formais ou informais.

O IEFP assumiu este desafio de forma intensa. Procedeu a alterações significativas na sua oferta formativa, transferindo recursos das áreas de formação que não davam certificação profissional para os domínios duplamente certificados, seja em jovens (aprendizagem e educação e formação de jovens), seja em adultos (educação e formação de adultos).

Os números que a seguir se apresentam ilustram estas mudanças:
- Os cursos Educação e Formação de Jovens aumentaram os envolvidos em 64,7% (46,8% em volume de formação).
- Os cursos Educação e Formação de Adultos Desempregados, 57,9% (40,8% em volume).
- Os cursos de Educação e Formação de Adultos Empregados apareceram como uma realidade nova (à noite).

1.5 Conclusões Principais da Execução da Actividade do IEFP

Além destes grandes objectivos de ordem global, o IEFP não deixou de os prosseguir de forma a atingir um bom nível de eficiência na relação entre o custo da sua actividade e o *output* da sua actuação, significando isto acrescer a sua execução física, nas medidas de emprego e de formação profissional, a par de um menor número de desempregados e de portugueses mais qualificados com menos dinheiro.

Os resultados desde já conhecidos permitem retirar algumas conclusões:
- O IEFP envolveu mais 1,9% (+3413) de portugueses nas suas medidas, com menos 20 milhões de euros gastos em programas de emprego (-3,5%).
- A formação profissional foi a medida mais notória nesta análise custo-resultado, pois foram envolvidos mais 5856 formandos (3,5%) e gastaram-se menos 52 milhões de euros, fundamentalmente devido aos ajustamentos nos custos de formação.
- Na área das medidas de emprego gastaram-se mais 20 milhões de euros (+8,1%) e os envolvidos aumentaram 1,5% (+1322 pessoas), constatando-se que foi nas medidas mais proactivas, como os estágios e os apoios à contratação, que se verificaram os acréscimos, e não em programas ocupacionais ou medidas similares.

2. Principais Desafios para 2007

2.1 Principais Domínios de Intervenção Operacionais

Foi na sequência das transformações de 2006 que o IEFP iniciou a sua actividade de 2007. 0 objectivo é consolidar as transformações iniciadas em 2006. Contudo, também aparecem desafios novos.

Em síntese, são duas as grandes preocupações na sua intervenção operacional para 2007:
- Aplicar correctamente, no terreno, a **nova legislação do Subsídio de Desemprego** (DL n.º 220/2006), extremamente exigente no controlo quinzenal, na dinamização da estratégia preventiva dos Centros de Emprego (elaboração dos Planos Pessoais de Emprego) e no incentivo à procura activa de emprego por parte dos desempregados.

- Consolidar a **dinamização dos cursos de dupla certificação e a rede de Centros Novas Oportunidades** dentro do Instituto, assumindo este a função crucial que deve desempenhar na nova estratégia nacional para a formação profissional em Portugal.

A par destes dois grandes desafios, surgem mais dois:

- Dar um salto significativo na forma como esta instituição faz o atendimento dos utentes, o que implica uma redefinição da sua função de acolher os desempregados, de organizar os seus mecanismos de *profiling*, de reorganizar a distribuição e a imagem dos espaços, de readaptar e dinamizar as funções profissionais ligadas ao atendimento (numa reflexão conjunta com as organizações sindicais), de aprofundar a utilização dos mecanismos tipo *contact center* e iniciar processos de webização dos formulários electrónicos das candidaturas às medidas, entre outras matérias; o IEFP tem de se manter na vanguarda da modernização da administração pública no que se refere ao atendimento.
- Aumentar a eficiência dos serviços de suporte da organização, incluindo aqui a gestão dos recursos humanos, o planeamento, os serviços jurídicos, a certificação profissional, as relações públicas e os assuntos administrativos e financeiros; aqui a reorganização tem de ser profunda e os serviços partilhados podem ser um instrumento importantíssimo, embora a estandartização dos processos ligados ao Fundo Social Europeu seja determinante na implementação de grandes ganhos nesta matéria.

Em síntese, em 2007 são estes os grandes desafios do IEFP, uma instituição que nos últimos quinze anos tem tido grandes ganhos de eficiência e eficácia na sua actuação, com um envolvimento ímpar dos seus funcionários.

2.1 Elementos Contextuais da Intervenção (Parâmetros e Variáveis)

Por fim, importa ter em conta que ao longo de 2007 irão ser múltiplas as variáveis contextuais que determinarão a intervenção do IEFP, algumas das quais são parâmetros (considerando que terão poucas alterações, sendo antes um dado) e outras variáveis (neste sentido incertas, pelo menos no momento). São elas as seguintes:

- Regras orçamentais restritivas em termos de controlo da despesa pública, assim como na admissão de entradas de recursos humanos.
- Uma nova lei orgânica de acordo com o espírito do PRACE, que reorganizará o IEFP atendendo às novas funções que lhe estão cometidas no âmbito da nova Lei Orgânica do MTSS.
- As novas funções da Agência Nacional para as Qualificações (ANQ) no âmbito da regulação da formação profissional em Portugal, nomeadamente no que se refere à liderança funcional da rede de centros Novas Oportunidades nacionais.
- A nova regulação do QREN para o período 2007--2013, nomeadamente os novos princípios normativos que irão estar subjacentes ao novo Programa Operacional para os Recursos Humanos.

Em conclusão, para 2007 os novos desafios são intensos mas estimulantes para um serviço público de emprego, o português, que tem estado na vanguarda das adaptações que a administração pública tem feito em Portugal.

NOTAS

(1) Dados acumulados de Janeiro a Outubro de 2006.

(2) Dados acumulados de Janeiro a Novembro de 2006.

(3) Dados acumulados de Janeiro a Novembro de 2006.

Presidência da UNIÃO EUROPEIA **Aposta na Estratégia** de LISBOA

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

Os três países que irão assumir a presidência da União Europeia (UE) nos próximos 18 meses (Alemanha no primeiro semestre deste ano, Portugal no segundo e a Eslovénia no primeiro semestre de 2008) pretendem reforçar a implementação das reformas previstas no âmbito da Estratégia de Lisboa.

O programa conjunto apresentado pelos três Estados-membros da UE não podia ser mais claro: "A implementação da Estratégia revista de Lisboa para o Crescimento e o Emprego é um elemento essencial para que a União possa reforçar a competitividade, a criação de empregos e o crescimento num ambiente são. As três presidências irão trabalhar em prol deste objectivo."

O Primeiro-Ministro português referiu na apresentação do programa ao Parlamento Europeu que a Alemanha, Portugal e a Eslovénia estão bem conscientes da responsabilidade que representa levarem a cabo o primeiro programa conjunto da União Europeia para 18 meses. "Este não é um programa para gerir a Europa. Este é um programa que pretende dirigir a Europa e apresentar um rumo para a Europa", salientou José Sócrates.

Inicialmente apresentada na capital portuguesa, em Março de 2000, e após uma avaliação pouco favorável dos resultados alcançados, a Estratégia de Lisboa viria a ser revista em 2005. O Conselho Europeu, reunido em Março desse ano, decidiu relançar a Estratégia de Lisboa focalizando-a nos objectivos do crescimento e do emprego, procurando promover a competitividade, a coesão e o desenvolvimento sustentável através da solidez das contas públicas, da qualificação e da inovação.

Paralelamente, cada Estado-membro da União Europeia comprometeu-se a elaborar e a executar um Programa Nacional de Reformas tendo em conta 24 directrizes comuns de referência.

Orientações Integradas para o Crescimento e Emprego (2005-2008)

Orientações macroeconómicas:

1. Garantir a estabilidade económica tendo em vista o crescimento sustentável.
2. Preservar a sustentabilidade económica e orçamental como base para o crescimento do emprego.
3. Promover uma afectação eficaz dos recursos virada para o crescimento e o emprego.
4. Garantir que a evolução salarial contribua para a estabilidade macroeconómica e para o crescimento.
5. Promover políticas macroeconómicas, estruturais e de emprego mais coerentes.
6. Contribuir para o dinamismo e o bom funcionamento da União Económica e Monetária.

Orientações microeconómicas:

7. Reforçar e melhorar o investimento em I&D, especialmente por parte das empresas privadas.
8. Facilitar todas as formas de inovação.
9. Facilitar a divulgação e a utilização eficaz das TIC e criar uma sociedade da informação plenamente inclusiva.
10. Reforçar as vantagens competitivas da base industrial europeia.
11. Encorajar a utilização sustentável dos recursos e reforçar as sinergias entre a protecção do ambiente e o crescimento.
12. Alargar e aprofundar o mercado interno.
13. Assegurar a abertura e a competitividade dos mercados dentro e fora da Europa e tirar partido da globalização.
14. Tornar o ambiente das empresas mais competitivo e incentivar a iniciativa privada através de uma melhor regulamentação.
15. Promover uma maior cultura empresarial e criar um ambiente favorável às PME.
16. Alargar, melhorar e ligar as infra-estruturas europeias e concluir os projectos transfronteiriços prioritários.

Orientações sobre o emprego:

17. Implementar políticas de emprego para atingir o pleno emprego, melhorar a qualidade e a produtividade no trabalho e reforçar a coesão social e territorial.
18. Promover uma abordagem do trabalho baseada no ciclo de vida.
19. Assegurar mercados de trabalho inclusivos, melhorar a atractividade do trabalho e torná-lo mais remunerador para os que procuram emprego, incluindo as pessoas desfavorecidas e os inactivos.
20. Melhorar a resposta às necessidades do mercado de trabalho.
21. Promover a flexibilidade em conjugação com a segurança do emprego e reduzir a segmentação do mercado de trabalho, tendo devidamente em conta o papel dos parceiros sociais.
22. Garantir a evolução dos custos do factor trabalho e mecanismos de fixação dos salários favoráveis ao emprego.
23. Alargar e aumentar o investimento em capital humano.
24. Adaptar os sistemas de educação e formação em resposta às novas exigências em matéria de competências.

O programa conjunto apresentado em Estrasburgo pela Alemanha, por Portugal e pela Eslovénia reconhece que é necessário prosseguir os esforços para a realização do mercado interno, vertente chave da implementação da Estratégia de Lisboa. A implementação integral dos Programas Nacionais de Reforma será também de importância crucial no contexto da Estratégia de Lisboa renovada. As três presidências, refere o documento, envidarão todos os esforços no sentido de adiantar ou concluir os trabalhos relativos a várias questões prioritárias, entre as quais se incluem o seguimento da Estratégia para o Mercado Interno, no primeiro semestre de 2007, e a melhoria das condições de enquadramento para as empresas europeias, com particular destaque para as PME.
Em Março de 2005, o Conselho Europeu dinamizou a Estratégia de Lisboa fixando as suas prioridades tendo em vista a promoção do crescimento sustentável e do emprego a fim de enfrentar os desafios decorrentes do envelhecimento da população e do ritmo rápido da globalização. Para garantir um elevado nível de compromisso, a apropriação nacional tornou-se o elemento principal do novo processo de governação. Esta apropriação assume a forma material dos Programas Nacionais de Reforma apresentados pelos Estados-membros.

Em 2007 terminará o primeiro ciclo de governação da Estratégia de Lisboa revista. Os segundos relatórios de implementação dos Estados-membros relativos aos seus Programas Nacionais de Reforma deverão ser apresentados no Outono de 2007. Dado que estes relatórios serão fundamentais para actualizar as Orientações Gerais das Políticas Económicas e as Orientações para o Emprego, e para definir as recomendações específicas por país, as três presidências, conforme referem no programa apresentado ao Parlamento Europeu, prepararão o Conselho para as avaliar eficientemente e para elaborar conclusões a adoptar no Conselho Europeu da Primavera de 2008.

Em Janeiro desse ano terá, então, início o novo ciclo de três anos da Estratégia de Lisboa (2008-2010) com a apresentação pela Comissão Europeia do seu relatório estratégico. Este relatório será analisado pelas configurações pertinentes do Conselho e debatido pelo Conselho Europeu da Primavera de 2008, tendo em conta a avaliação da implementação dos Programas Nacionais de Reforma e as conclusões horizontais. Com base numa proposta da Comissão, as orientações integradas para o novo ciclo, incluindo as recomendações por país, serão assim formalmente adoptadas em Junho de 2008.

SOLUÇÕES PARA O MERCADO BANCÁRIO

por: **Nuno Estevens** e **Ruben Eiras**

O sector bancário está cada vez mais dependente do factor tecnológico devido ao aumento da procura de produtos de investimento financeiro mais sofisticados e com maior nível de risco. Todavia, tal tendência não invalida que a banca tenha de reinventar a relação humana com o cliente, apostando numa interacção mais personalizada no balcão. É a visão de Ricardo Rodrigo, FSS IBM Global Services Portugal Manager, em entrevista à *DIRIGIR*

"Banca está mais dependente da tecnologia"

Dirigir – Como podemos caracterizar o actual mercado de soluções de TI específicas ao sector bancário?

Ricardo Rodrigo – A IBM realizou, no princípio deste ano, um estudo aprofundado sobre o sector da banca comercial, através do qual visa aprofundar as tendências deste mercado num cenário macro para dez anos. Os resultados obtidos são decisivos na abordagem que delineámos para a nossa oferta ao nível das soluções informáticas. Isto para que os nossos laboratórios e centros de competências estejam em posição desenvolver soluções e produtos que vão de encontro aos desafios que os nossos clientes terão de enfrentar.

Esta pesquisa foca-se apenas na banca de retalho, deixando de fora os segmentos da banca de investimento e grupos financeiros. A filosofia da IBM em relação à banca é por regra transversal, isto é, opera sobre toda a cadeia de valor das instituições que serve. É portanto natural a incidência na área do retalho, onde encontramos uma necessidade de organizar informação muito superior. Mas isto não impede que trabalhemos de outra forma consoante o tipo de negócio. É o caso da área de *trading* e negociação em mercados de capitais, onde a IBM está a conceber soluções bastante mais específicas.

E a que conclusões chegaram?

Constatamos que o mercado está a sofrer alterações profundas, impulsionadas não apenas pela concorrência, mas sobretudo devido à evolução demográfica, tanto nos mercados ocidentais como também nas economias emergentes. Assistimos hoje a uma população que, apesar de diferenças de escala, vive cada vez mais tempo e acumula cada vez mais educação a uma larga escala. Ambos os factores geram uma clientela "super exigente" para com

os bancos – esta é verdadeiramente a marca da era que está a nascer.

De que forma essa mudança afecta a actuação dos bancos?

Um banco hoje tem três preocupações fundamentais: a gestão de risco; o desenvolvimento e rentabilização dos produtos e serviços bancários que vende; a gestão da sua carteira de clientes. Estes três pilares estão a evidenciar, de forma mais ou menos galopante, a dependência dos bancos relativamente ao factor tecnologia. É o confirmar de uma tendência estratégica de várias décadas. A tecnologia representa uma pressão cada vez mais intensa neste mercado, que coloca a banca hoje, a par das telecomunicações, como o segmento que mais recorre à tecnologia de ponta.

O mercado português segue estas orientações?

Considero que sim. Começa a notar-se uma apetência por produtos financeiros de risco moderado, nomeadamente de investimento em mercados financeiros.

É um mercado ainda sem a sofisticação e o desenvolvimento dos principais mercados europeus, é um efeito da evolução económica da população portuguesa, o que se verifica nos segmentos mais elevados da banca comercial. Existindo relativamente poucas pessoas com alto valor patrimonial – ao contrário do que acontece em Espanha, por exemplo – não há muita margem para aperfeiçoar determinados produtos de mais alto valor acrescentado, tanto de poupança como de investimento.

Em Portugal estamos um pouco atrasados em relação à oferta mais sofisticada em termos de banca, e consequentemente nas soluções utilizadas para servir esse tipo clientela. O Banco Best, o Big Online e o ActivoBank7 são as três referências que nos podem dar uma imagem deste segmento de mercado mais específico.

Quais as marcas mais distintivas do mercado de banca em Portugal?

O conservadorismo e uma oferta mais tradicional são as mais importantes, juntamente com uma competição brutal pelo segmento do crédito, que registou uma expansão em paralelo. Estes são traços que se verificam como típicos em vários mercados emergentes, denotando algum subdesenvolvimento económico e social. De um país com uma elevada taxa de poupança criou-se de forma brusca um endividamento brutal, não só no consumo como na habitação.

Alguns teóricos apontam também a instabilidade como uma das realidades fortes do futuro da banca internacional. Vejamos, no nosso caso, a actual luta dos bancos à volta do *spread* a 0% – é uma situação complicada quando vemos paralelamente a extrema especulação que o mercado imobiliário sofre. Se houver um problema de deflação ou recessão bastante aguda, os activos que os bancos pensam ter isolados como garantia prévia de um momento para o outro podem cair para valores mínimos e ameaçar seriamente a sua saúde financeira. Tudo isto contribuiu para uma imagem algo negativa do sector.

Passemos à questão da gestão estratégica da IBM – como relaciona e gere estrategicamente os dois mercados ibéricos, Portugal e Espanha?

Na oferta de banca da IBM, apesar de partirmos de conceitos industrializados há uma etapa que é realizada em conjunto com o cliente, aquilo a que chamamos soluções únicas e integradas. A aplicabilidade definida para estas soluções é condicionada pelas especificidades do mercado a que se dirige.

Em Espanha, a banca recorre muito a soluções tecnológicas preferencialmente desenvolvidas dentro dos próprios bancos. O cliente espanhol aposta nos tradicionais *standard packages* de indústria para os desenvolver internamente, e é culturalmente propenso a investir em empresas tecnológicas espanholas – depositam muita confiança no *made in Spain*. São em geral avessos a tudo o que tenha uma proveniência anglo-saxónica, visto que a língua é ainda um factor de peso entre os Espanhóis. Toda a equipa que faz a implementação de produtos, desde técnicos a comerciais, tem de estar preparadíssima para lidar com esta situação. Vender no mercado espanhol exige ainda uma rede de referências para enfrentar um cepticismo genético a soluções vindas do exterior.

Portugal é extremamente distinto de tudo isto. Há uma apetência por tudo o que se faz lá fora. Os clientes gostam de comparar e negociar, sendo ainda forte o há-

bito da luta de preços. A banca está muita atenta àquilo que as grandes referências internacionais fazem em termos de soluções informáticas.

No mercado espanhol é ainda frequente ligar-se pouco ao que o vizinho do lado faz, o que leva a diferenças fortes de banco para banco. O tecido empresarial português é um pouco mais seguidista e, portanto, padronizado. Bancos como o BCP, que lidera as tendências tecnológicas da banca portuguesa, e o BES, têm hoje uma posição de influência sobre as restantes opções neste mercado. O BPI segue uma atitude mais próxima dos exemplos espanhóis.

Qual é a perspectiva da IBM no que se refere à integração dos serviços de vendas com os de apoio ao cliente?

Como disse, a IBM identifica hoje dois dados incontornáveis para a banca em quase todos os mercados actuais. O primeiro é o envelhecimento demográfico, algo de natureza internacional, como vimos, e que molda as características do mercado (maior exigência). O segundo é a desconfiança dos consumidores, gerada pela intensa concorrência, como a primeira barreira a ser ponderada. Toda a integração de que fala passa por redefinir uma nova visão sobre o relacionamento comercial, e há ainda muito a trabalhar por parte da banca neste domínio. Não basta, como há cinco ou seis anos atrás, investir em soluções de *Customer Relationship Management* (CRM), ou por ter um *call center* que funcione muito bem, onde constantemente nos estão a telefonar a perguntar se queremos um cartão de crédito ou um novo empréstimo, oferecendo isto e aquilo. Não é este o tipo de relacionamento em que a banca tem de apostar, mas numa interacção muito mais personalizada com o seu cliente.

Pode ser mais concreto?

Terá de proceder a uma revitalização do conceito de balcão, que passa a ser uma função de Relações Públicas do banco, passando todas as operações transaccionais ou de manutenção, como ordens, formulários, transferências, etc., para canais automáticos. Os balcões têm de estar preparados para lidar com clientes que chegam hoje ao seu balcão para abrir um empréstimo e levam três ou quatro propostas de outros bancos na mão, à espera de serem convencidos dos benefícios tangíveis da sua escolha.

É interessante observar a relação da banca com um sector que atrás referi, de forte pendor inovação, as telecomunicações. Todos os avanços feitos em termos de telemóveis e PDA está a transfigurar a relação do cliente com o seu banco – mais intensa e, principalmente, com menos custos de pressão.

Em que factores de diferenciação a IBM aposta face à sua concorrência?

Em primeiro lugar, na capacidade de ter esta visão em *networking* sobre o nosso cliente. Competimos em muitos domínios, na área das infra-estruturas tecnológicas com a HP, no *software* com a Microsoft, mas cremos ser a única empresa com esta capacidade transversal de olharmos para o nosso negócio. A IBM deixou, por exemplo, de fabricar aplicações de negócio. Vimos que não era por aí, pois os custos de desenvolvimento e distribuição de soluções *standard* não eram rentáveis. Não forçamos uma solução, e trabalhamos com uma rede de parceiros, se for preciso, para ajustar a solução final aos requisitos do cliente e às especificidades do mercado. Chamamos a esta forma de trabalho um modelo de *full equation*, ou seja, a capacidade de preencher todas as variáveis de uma equação, que é a empresa.

A nossa oferta vai desde toda a gama de servidores de grande porte, os *mainframes* – geralmente utilizados em organizações com um volume brutal de informação a circular no seu funcionamento.

Avançando pela cadeia de gestão, fornecemos os servidores de *hardware*, assim como o *software* de gestão, de redes internas, e os sistemas operativos das máquinas. No segmento aplicacional, temos os *packages* integrados, que concentram diferentes soluções já previamente definidas, ou analisamos uma solução desenvolvida à medida de uma ou várias necessidades específicas (gestão de crédito, operações no estrangeiro, etc.).

Além de toda esta dimensão da infra-estrutura tecnológica, a IBM propõe também serviços de aconselhamento e gestão dessas infra-estruturas. Em Portugal, somos a primeira empresa em termos de *outsorcing* bancário, como o confirmam os contratos com o BES, BPI, BCP, BPN, Santander: os principais bancos menos a CGD, a qual faz a gestão das suas plataformas internamente.

Refere o segmento do *software*. Que papel terão as ferramentas de *open source* – impulsionadas pelo novo paradigma colaborativo da Web 2.0 – na banca do futuro?

A IBM, que tradicionalmente apostava em soluções fechadas, tanto de *software* como de *hardware* – é ver os nossos antigos sistemas operativos –, abandonou por completo esta concepção. É um combate que não nos interessa travar, e achamos que o futuro reside nas ferramentas mais versáteis. A Microsoft, por exemplo, aposta no inverso: todos os seus produtos correm numa única plataforma, os processadores da Intel.

Tudo isto não acontece por acaso. A IBM participa em fóruns internacionais, onde juntamente com a concorrência se analisam *standards* tecnológicos e plataformas comuns que a todos beneficiem, em vez de estar cada um para seu lado.

No que se refere ao aspecto da segurança, qual o investimento da IBM no plano da confidencialidade de dados e sistemas de informação?

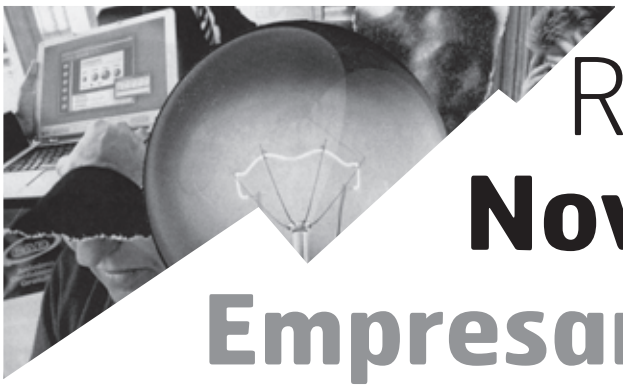
A questão da segurança depende muito das normas e procedimentos internos das instituições financeiras, sendo uma variável na qual a infra-estrutura tecnológica é apenas uma parte – isto está subentendido no mercado. A IBM detém, nos seus vários laboratórios tecnológicos a nível mundial, departamentos específicos dedicados à questão da segurança, naturalmente com enfoque na encriptação de dados, que é aquilo que nos compete tecnicamente. Temos um laboratório, em Haifa – bombardeado há pouco tempo –, bastante vocacionado para esta área técnica visto estar situado no país mais avançado em termos de encriptação e confidencialidade de dados. A IBM apoia internacionalmente a VISA, um dos alvos globais mais apetecíveis em termos de fraudes bancárias, sobretudo nas transacções de Web.

A IBM rege-se pelos *standards* de segurança mais avançados: os sistemas operativos que actualmente fornecemos não são corruptíveis, segundo nos indicam os nossos testes (ao contrário do Windows).

Mas a esmagadora maioria das situações de fraude e quebra de confidencialidade – e são os próprios bancos a confirmarem este dado – não tem origem na tecnologia, mas em factores humanos, sobretudo a utilização indevida e o pouco cuidado com as *passwords* de segurança. Nós já assistimos a exemplos e servimos instituições com uma óptima arquitectura de segurança mas onde as chaves do sistema andavam nas mãos de toda a gente. A nossa missão é ajudar a implementar sistemas de segurança, dar aconselhamento e clarificar regras, em suma, colocar nas mãos do cliente todas as ferramentas para que a sua informação seja inviolável. Mas em última análise é uma cultura de rigor que vai ser decisiva e não sistemas de segurança perfeitos, como se sabe.

Quais são os conceitos definidores da vossa oferta?

Todas as condicionantes que descrevi, como se percebe, moldam profundamente a concepção e a perspectiva daquilo que propomos: um conjunto de ferramentas e infra-estrutura de tecnologia, integrados com a capacidade de alterar processos e cultura organizacional. Noutras palavras, não nos limitarmos à mera implementação de soluções tecnológicas, mas verdadeiramente introduzir *drivers* de mudança na organização. Como conceitos centrais, duas ideias: uma oferta específica e à medida para cada cliente e uma busca de inovação em tudo o que fazemos.



REINVENTAR
Novas Paisagens Empresariais e Laborais

por: **Rui Moura** – Professor de Sociologia; Investigador em Ciências Sociais e Empresariais; Consultor de empresas – ruiduartemoura@gmail.com

A "reinvenção da empresa" não é apenas um imperativo económico dos mercados, mas um imperativo social de cidadania. As noções de "inovação incremental" e de "inovação radical" são insuficientes para reinventar; trata-se, agora, da noção de uma verdadeira "revolução sociológica" que exige múltiplas inovações sócio-organizacionais que afectam *revolucionariamente* todas as antigas perspectivas

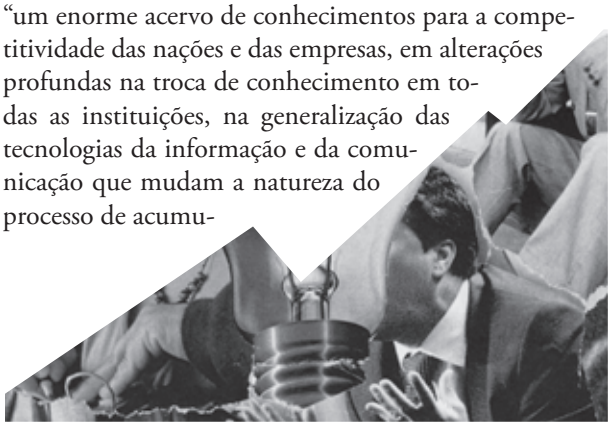
As sociedades ocidentais iniciaram há cinquenta anos uma ruptura de paradigma político com consequências fundamentais, especialmente nos domínios do social, do económico e do tecnológico.

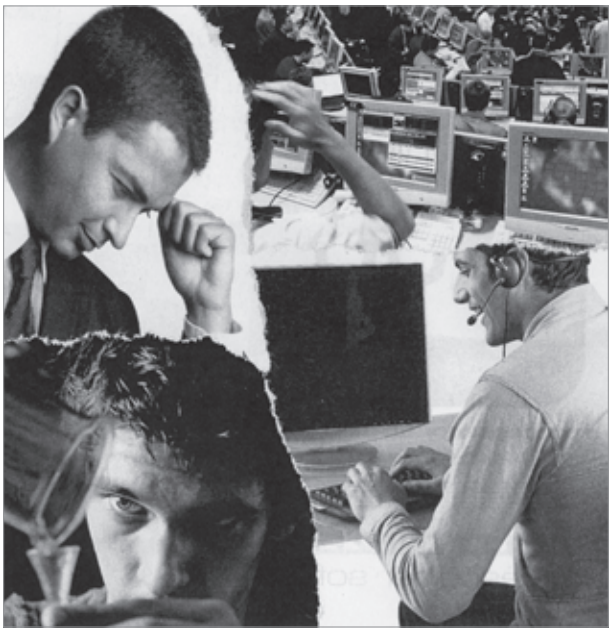
Em meados dos anos 50 do século passado, a predominância de trabalhadores de serviços nos Estados Unidos da América e a inauguração da era das telecomunicações foram a pedra de toque no nascimento de uma nova sociedade resultante dos "gloriosos anos" que se seguiram à Segunda Grande Guerra e se estenderam até meados da década de 70.

O florescimento de sociedades levantadas das cinzas da guerra e a emergência de novas utopias ideológicas de liberdade, igualdade e fraternidade, caldearam os anos 60, pródigos na emergência de novos movimentos sociais e na ruptura de valores clássicos consagrados. A crise de mudança foi protagonizada por juventudes criativas e intelectuais comprometidos, ambos fortemente ideologizados e decididos a mudar o rumo dos acontecimentos. Grandes movimentos políticos, culturais e sociais redundaram numa "falha sísmica" de natureza social que abalou fortemente as sociedades ocidentais.

Simultaneamente, os mercados mudaram em termos de procura e os processos produtivos de natureza taylorista, que geraram crescimentos de produtividade espantosos durante todo o século, entraram em crise nos anos 70 devido à incapacidade de se produzir segundo novos critérios de procura, designadamente em termos de qualidade e de diferenciação do produto. Assistiu-se, por isso, à crise do modelo de produção taylorista, numa década em que as crises do petróleo aceleraram as transformações económicas. À "falha sísmica" de natureza social juntou-se uma nova "falha sísmica" de natureza económica.

Paralelamente, a era tecnológica continuava a sua "revolução silenciosa" desde os anos 40 e nos anos 80 irrompeu imparável em sociedades já transformadas socialmente e em mudança económica acelerada. Os três domínios de mudança social, económica e tecnológica consolidaram-se nos anos 90 numa "erupção sísmica" notável e na década actual vive-se a consagração de uma nova sociedade assente na inovação e no conhecimento, que exige "um enorme acervo de conhecimentos para a competitividade das nações e das empresas, em alterações profundas na troca de conhecimento em todas as instituições, na generalização das tecnologias da informação e da comunicação que mudam a natureza do processo de acumu-





lação do conhecimento nos serviços, nos produtos e nos equipamentos, na emergência do conhecimento cada vez mais como a matéria-prima do trabalho, na constatação de que a fonte decisiva de riqueza passará a ser a inovação e o conhecimento" (Moura: 2003, 323).

Nestas circunstâncias, a produção deixou de ser um atributo da força muscular típica da sociedade industrial para passar a ser um atributo da força cerebral típica da sociedade do conhecimento. Doravante, as pessoas são o capital decisivo para a criação de riqueza porque são elas quem processa o conhecimento, lhe atribuem valor e o tornam indispensável.

Nestes cinquenta anos caminhou-se dos princípios humanistas do modelo escandinavo, sustentados por uma concepção universalista de bem-estar, que tinha o pleno emprego como objectivo, para a implementação dos princípios neoliberais dos modelos anglo-saxónicos, sustentados por uma aposta na resolução dos problemas através de uma crescente activação dos mecanismos do mercado. Entre estes dois paradigmas de produção e consumo foram-se desenhando tendências contraditórias no continente europeu, acabando por se adoptar princípios adaptacionistas que, sem romperem completamente com os princípios humanistas, adoptaram gradualmente soluções que permitiram caminhar para o modelo neoliberal.

Assistiu-se, e assiste-se, por isso, a uma sociedade europeia que procura compatibilizar princípios contraditórios em muitos aspectos, acreditando ainda numa cultura de solidariedade para a coesão social, fundada "na promoção de mecanismos de cooperação Estado-sociedade civil, na plena actividade sem pleno emprego, no rendimento mínimo garantido, no terceiro sector, no incentivo à solidariedade pública, na redução do tempo de trabalho, na reinserção no mercado de trabalho através de processos de requalificação" (Moura: 2003, 324).

A crise institucional gerada a partir dos anos 60, mais tarde a gradual "queda das ideologias" no mundo ocidental e, finalmente, a ruptura sucedida nos países do Leste europeu, foram terreno fértil para a propagação do económico em detrimento do social. As instituições foram-se desacreditando em muitos sítios, o pilar empresarial emergiu numa economia cada vez mais privada e o conflito social deixou de ter lugar central ao nível da produção para passar a ocupar lugar central ao nível do consumo.

Subitamente as empresas ocupam um lugar prestigiado na sociedade e a figura do empresário, do "promotor de desenvolvimento económico", emerge de modo fulgurante. Encontrar um novo modelo de gestão empresarial é então imprescindível. A "máquina do tempo" pôs as sociedades perante transformações contraditórias certamente, mas imparáveis seguramente.

Todavia, nem as estruturas e as funcionalidades das empresas, nem as funções representativas e dinamizadoras dos empresários, nem os cadernos reivindicativos dos sindicatos, nem as atitudes e os comportamentos dos trabalhadores, se encontravam em situação amadurecida para responder a novos desafios de "reinvenção da empresa" num paradigma político radicalmente diferente.

Assistiu-se a uma "estratégia ofensiva" das empresas e dos empresários e a uma "estratégia defensiva" dos sindicatos e dos trabalhadores, não tendo uns e outros encontrado o "ponto nevrálgico" de equilíbrio. Este ponto nevrálgico é fundamental para reinventar a empresa porque o novo paradigma, sustentado na democratização e na descentralização, na emergência de novos valores sociais e novos protagonismos, numa gestão fundada em parcerias, redes e alianças, é muito mais exigente a todos os níveis. O aparecimento de diversos

movimentos de globalização e a reacção local a esses novos modos de criar riqueza engendrou novos processos "glocais" que mexem profundamente com os modos de produção e transformação dos produtos e os modos de os produzir, bem como com o desenvolvimento da economia informal, com o aumento do tempo do não trabalho, com o incremento de novas aspirações sociais e novas atitudes e comportamentos.

Neste quadro, a inovação organizacional – ou a "reinvenção da empresa" – é decisiva para a configuração de organizações capazes de aprender permanentemente através de estratégias de aprendizagem ao longo da vida. A instituição "empresa" ganhou uma dinâmica decisiva nas sociedades, orgulha-se dessa dinâmica e exige maiores privilégios para o que representa o seu crescimento económico e social, mas em contrapartida essa proeminência repercute-se em muitos aspectos da vida social, económica e ambiental dos cidadãos. As sociedades facilitam cada vez mais os impactes das empresas, estas exigem-no e, por isso, também as empresas têm que ser responsáveis pelas repercussões da sua actividade, não apenas as positivas mas também as negativas. "Existem diversos tipos de consequências da acção empresarial. Em primeiro plano estão as que relevam directamente da sua actividade; em segundo plano, estão as consequências sociais ou ambientais que dela indirectamente possam resultar" (Moura: 2004, 27).

Esta perspectiva enquadra-se na responsabilidade social das empresas ligada a acções para uma sociedade mais justa e um ambiente melhor. Uma "empresa socialmente responsável" é capaz de "contribuir para que os valores da comunidade em que se insere (tanto a nível local como a nível relacional e internacional), em todos os domínios da vida humana (trabalho, ambiente, relações humanas, etc.), aproximem as sociedades e as pessoas num sentido e caminho comuns, pautados por mais justiça e equidade social, promovendo o equilíbrio necessário à laboração e assegurando uma legitimação social capaz de ultrapassar a relação conflitual típica da sociedade industrial" (Moura e Duarte; 2003, 17).

A responsabilidade social das empresas implica, numa noção abrangente, a sua identificação com todas as partes interessadas e afectadas pela empresa e que podem influenciar os seus resultados, e a aceitação da noção de desenvolvimento sustentável pela assunção das repercussões económicas, sociais e ambientais da e na sua gestão.

Então, a "reinvenção da empresa" não é apenas um imperativo económico dos mercados, mas um imperativo social de cidadania. As noções de "inovação incremental" e de "inovação radical" são insuficientes para reinventar; trata-se, agora, da noção de uma verdadeira "revolução sociológica" que exige múltiplas inovações sócio-organizacionais que afectam *revolucionariamente* todas as antigas perspectivas. Desde a capacidade de inovação permanente dos produtos, bens e serviços, passando pela profunda transformação de modelos de gestão e de práticas de trabalho, até à urgência de se tornar banal a aprendizagem contínua de novos modos de sentir, pensar, expressar e agir, a "reinvenção da empresa" é uma verdadeira *causa revolucionária* de criação de novas visões gestionárias e sociológicas.

As características funcionais e a essência-tipo dos novos desenhos organizacionais das empresas são notáveis. Com base na essência-tipo, pode-se referir alguns desenhos organizacionais emergentes:

- Flexibilidade complementar: grandes empresas conectadas por sistemas flexíveis transferíveis de região para região; clientes na casa dos fornecedores e vice-versa; articulação com pequenas empresas locais.
- Metamorfose e flexibilidade: pequenas empresas unicelulares que não têm forma fixa e mudam de estrutura.
- Imaterialidade: empresas de prestação de serviços à produção através das competências distintivas de alto valor acrescentado (podem ser profissionais livres).
- Múltipla espacialidade: empresas em associação a pontos de contacto diversos que combinam múltiplas formas de metamorfose, flexibilidade e imaterialidade.

A variedade e a novidade de determinados desenhos organizacionais entronca com uma enorme diversidade de novas formas de organização do trabalho e de gestão do tempo de trabalho, que vão desde as formas mais tradicionais até às formas mais inovadoras. "São disto exemplo a pluralidade de formas de trabalho que podem envolver diferentes empregadores (o trabalho temporário), diferentes remunerações (o trabalho à chamada), diferentes localizações (o teletrabalho) e diferentes temporalidades (o trabalho a tempo parcial), e a pluralidade de configurações mais versáteis, como o trabalho intermitente, o trabalho de substituição, os contratos de solidariedade, etc., que se inserem num contexto mais vasto de reorganização económica e partilha de emprego" (Duarte e Moura: 200, 45).

Em simultâneo apareceram novas tendências na sociedade associadas a uma procura de maior flexibilidade individual, traduzida por maiores necessidades de escolha dos conteúdos e formas dos tempos de trabalho, e que pode significar a concretização da procura acentuada de alargamento do tempo livre, da procura de alargamento do tempo de trabalho e, ainda, da procura de uma conciliação harmoniosa entre a vida profissional e pessoal.

Isto significa que se cruzam, pelo menos, três vectores de natureza organizacional:

- Novos desenhos organizacionais.
- Novas formas de gestão do trabalho e do tempo de trabalho.
- Novas competências baseadas no conhecimento.

Ora, uma tão grande transformação pode permitir um abuso generalizado de novas condições de precarização do trabalho e da vida das pessoas, sujeitas a flexibilidades empresariais danosas para os seus interesses, bem como pode ser a pedra de toque para que as pessoas concretizem novas aspirações sociais e profissionais e novas mobilidades laborais.

Estas questões dão bem a noção da necessidade de se lidar de um modo completamente diferente com o novo paradigma político emergente e pensar estrategicamente a empresa. Fazê-lo é ser-se capaz de produzir uma estratégia distintiva que faça da empresa aquilo que ela quer efectivamente ser num quadro de envolvimento de todos os interessados nela e por ela afectados positiva ou negativamente através da sua actividade e das respectivas repercussões económicas, sociais e ambientais.

O novo paradigma aponta para organizações aprendentes baseadas no conhecimento e, por conseguinte, para sociedades capazes de ultrapassarem a noção económica de "conhecimento" para chegarem à noção sociológica de "aprendente", isto é, gerir e utilizar o conhecimento para uma aprendizagem contínua de indivíduos, grupos e organizações. Este cenário é favorecido por tecnologias avançadas que incitam a desenvolver a prestação de serviços à sociedade com base em políticas e conhecimentos, pelo que as novas políticas de gestão de recursos humanos são essenciais para o aprofundamento das noções de "empregabilidade" e de "aprendizagem ao longo da vida".

Naturalmente que o Estado desempenha um papel essencial de regulador atento à consecução de políticas de justiça e equidade. Por conseguinte, também o Es-

tado deve pressionar novas práticas que estimulem o desenvolvimento de culturas empresariais abertas e democráticas, que suscitem o exercício de novos modos de sentir, pensar, expressar e agir baseados na intuição, na subjectividade, na criatividade e na autonomia, através de apoios e assistência técnica específica a projectos que relevem ou associem a descentralização funcional, a flexibilização da organização do trabalho, a criação de equipas multifuncionais, a implementação de novas práticas de gestão do tempo de trabalho, o desenvolvimento do protagonismo e de práticas de dar trono à cidadania dos produtores, numa perspectiva de melhorar a eficácia do trabalho e assegurar o emprego.

Desenvolver tais linhas significa pensar novas estratégias de natureza sócio-organizacional, focalizando a acção do Estado, das empresas e dos trabalhadores em quatro vectores essenciais:

- Revalorização do trabalho.
- Reorientação da formação.
- Redistribuição do emprego.
- Redistribuição do tempo.

Revalorizar o trabalho implica reconverter actividades na linha da sociedade do conhecimento, reconverter trabalhadores com conhecimentos obsoletos ou profissões a extinguir, acelerar o incremento de novas profissões, criar estruturas em rede, reorganizar os modos de trabalhar e alargar a participação social tornando as pessoas protagonistas e com prazer pelo trabalho.

Reorientar a formação implica articulá-la com o sistema de ensino e os sistemas produtivos para uma aprendizagem ao longo da vida, construir novos referenciais formativos, planear formação para necessidades concretas, aproximar a formação aos contextos reais e vulgarizar as tutorias, criar centros de recursos locais, desenvolver metodologias interactivas recorrendo a novas tecnologias e a redes de conhecimentos, generalizar e disseminar saberes em informática, investir na indústria de conteúdos educativos e formativos para as redes de conhecimento, disseminar produções inovadoras e promover o *up-grading* de materiais pedagógicos.

Redistribuir o emprego implica redistribuir o trabalho criando novos direitos económicos e sociais, assegurar o equilíbrio jurídico nas relações contratuais a fim de se evitar situações precárias que configurem a escassez de direitos e garantias dos produtores, garantir que os produtores influam cada vez mais na natureza das riquezas produzidas e no modo de as produzir e repartir.

Redistribuir o tempo implica reparti-lo de modo a assegurar trabalho para todos na lógica da plena actividade sem pleno emprego, gerar novas actividades sociais, estimular a partilha de projectos de comunidade, de modo a que se caminhe para a melhoria na qualidade de vida dos cidadãos, fazendo-os trabalhar menos, por mais tempo, com melhor produção e mais desenvolvimento humano.

Tais vectores permitem "reinventar" a empresa como um local agradável para trabalhar, para assegurar a realização profissional dos cidadãos, para garantir o equilíbrio entre a actividade produtiva e a actividade lúdica e, por conseguinte, assegurar-se a legitimidade social das empresas que se assumem socialmente responsáveis e apostam no desenvolvimento sustentável num quadro competitivo que realce o valor dos seus produtos e serviços e que viabilize a criação de riqueza.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS CITADAS

DUARTE, Ana Alves e **MOURA**, Rui (2000), "Gestão do tempo e do trabalho numa Europa plural", in *Dirigir*, revista para chefias, n.º 65/6, Lisboa, IEFP, pp. 43-49.

MOURA, Rui (coord.) (2004), *Responsabilidade Social das Empresas – emprego e formação profissional*, Lisboa, MundiServiços.

MOURA, Rui (2003), "Inovação e Aprendizagem Organizacional", in *Para Uma Política de Inovação em Portugal*, Lisboa, D. Quixote, pp. 321-339.

MOURA, Rui e **DUARTE**, Ana Alves (2003), "Dinamismo Económico e Responsabilidade Social na Europa", in *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, vol. 2, n.º 1, Lisboa, INDEG.

AUXÍLIOS ESTATAIS e Garantias de Empréstimos com novas regras

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

Os auxílios estatais inferiores a 200 mil euros passaram a estar isentos da obrigação de notificação prévia junto da Comissão Europeia. Com a entrada em vigor de um novo regulamento sobre esta matéria, os apoios inferiores a esse montante, concedidos pelos Estados-membros a partir de Janeiro de 2007, já não terão de cumprir aquele requisito, conforme estipulado no Tratado da União Europeia (UE).

As garantias de empréstimos também poderão beneficiar de isenção de notificação desde que o valor objecto da garantia não exceda os 1,5 milhões de euros.

"Simplificar as regras das ajudas, redefinir a análise económica dos subsídios e permitir à Comissão Europeia concentrar-se nos casos de maior distorção" são os motivos que levaram Bruxelas a tomar a decisão de duplicar o valor mínimo da notificação.

Em 2005, segundo revelou a Comissão Europeia, os Estados-membros concederam, no seu conjunto, auxílios estatais no valor de 64 mil milhões de euros (cerca de

0,59% do Produto Interno Bruto da UE), ligeiramente menos do que em 2004, ano em que essas ajudas atingiram os 65 mil milhões de euros.

Bruxelas quer maior transparência nos contratos de baixo valor

Por outro lado, a Comissão Europeia pediu aos Estados-membros maior transparência nas contratações públicas de baixo valor, as quais não estão sujeitas a regulamentação específica sobre concursos e normas de publicitação.

A Comissão publicou recentemente um guia de boas práticas, onde recomenda uma maior publicitação das intenções de contratação, o tratamento não discriminatório das empresas de outros países e a adopção de procedimentos objectivos que permitam avaliar a imparcialidade das decisões tomadas.

De acordo com um estudo da Comissão Europeia, os contratos de baixo valor (inferiores a 211 mil euros no caso de serviços e fornecimento de bens e de 5,3 milhões de euros nas obras) representam em alguns Estados-membros mais de 90% do total de contratos, o que leva Bruxelas a solicitar que os mesmos sejam estabelecidos "de forma a cumprirem com os princípios de um mercado interno transparente e não discriminatório".

O BALANCED SCORECARD (BSC)

por: **Fernando Ferreira** – Engenheiro

A metodologia Balanced Scorecard (BSC) foi proposta por Robert Kaplan e David Norton, através de um artigo publicado na *Harvard Business Review* em 1992.

O BSC é uma ferramenta estratégica imprescindível, já que permite canalizar as habilidades e os conhecimentos específicos para alcançar as metas estratégicas e lucros a longo prazo. Procura dar uma visão global e integrada do desempenho organizacional, com base em indicadores de *performance* financeiros e não financeiros, derivados da estratégia, de acordo com várias perspectivas interligadas que se complementam, de forma a conduzir ao sucesso e ao excelente desempenho.

Robert Kaplan, professor da Universidade Harvard Business School, e David Norton, consultor de empresas, foram os primeiros a fazer uma abordagem do BSC, marco na história da gestão, sendo este um modelo sistematizado para:

- Simplificar a estratégia e sua comunicação a toda a organização.
- Alinhar a organização com a estratégia.
- Ligar a estratégia ao plano e ao orçamento anual.
- Medir a eficácia da estratégia que, uma vez implementada, deverá conduzir a organização rumo à sua visão.

O BSC decorre do facto de o modelo procurar reflectir o equilíbrio entre:

- Objectivos de curto e de longo prazo.
- Indicadores financeiros e não financeiros.
- Indicadores de resultado e de acção.
- Perspectivas internas e externas.

As perspectivas interligadas que se complementam são as seguintes:

- Aprendizagem – Como promover a formação dos profissionais tendo em conta a necessidade de melhorar os processos e satisfazer as necessidades dos clientes?
- Processo – Para satisfazer os nossos clientes que processos se devem melhorar ou desenvolver?
- Clientes – Que serviços ou produtos os nossos clientes querem ou esperam de nós?
- Financeira – O que fazer para atingirmos o máximo de eficiência e eficácia e a melhor imagem possível perante a comunidade e os nossos clientes?

A evolução do BSC pode ser resumida pelo quadro em baixo, onde também são indicados os livros publicados por Robert Kaplan.

Robert Kaplan é ainda autor de mais de 100 estudos e artigos publicados nos principais jornais e revistas do Mundo, além de ter sido um dos criadores do Activity-Based Costing (ABC). É consultor das principais empresas dos EUA, Europa e Ásia. Possui mestrado em Engenharia Eléctrica, pelo MIT, e Ph.D. em Operations Research, pela Cornell University.

David Norton é também co-fundador da Balanced Scorecard Collaborative e doutor em Administração de Empresas pela Universidade de Harvard.

Desde que foi criado, o BSC tem sido utilizado por centenas de organizações do sector privado, público e em ONG de todo o Mundo. Foi mesmo escolhido, pela renomeada revista *Harvard Business Review*, como uma das práticas de gestão mais importantes e revolucionárias dos últimos 75 anos.

Mediar a estratégia de forma balanceada		**Implementar e gerir a estratégia com sucesso**	**Alinhamento dos activos intangíveis**	**Alinhamento da organização**
1992	1996	2001	2004	2006
The Balanced Scorecard – Measures that drive perfomance	*The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*	*The Strategy Focused Organization*	*Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*	*Alignment* (em co-autoria com David Norton)

Mais e melhor COMPETITIVIDADE: EURO VISÃO

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

No plano económico, a Europa encontra-se numa encruzilhada. Por um lado é o primeiro exportador do Mundo em termos de PIB, mas por outro está a ficar para trás em termos de crescimento, as deslocalizações de empresas fragilizam-na e sente-se ameaçada devido à perda de concorrência no mercado.

Para fazer face a esta situação é colocada uma forte ênfase na melhoria da competitividade dado reconhecer-se ser esta, efectivamente, um elemento fundamental para melhorar o bem-estar económico, criar emprego, manter e melhorar a qualidade de vida no quadro de uma economia aberta e global.

A competitividade é, porém, um fenómeno complexo, com múltiplas implicações, que depende dos níveis de desempenho em diversos domínios, desde a inovação à utilização das novas tecnologias, desde a qualidade ao emprego passando, entre outros, pelas relações sociais e pelo ambiente.

Competitividade, porquê?

Visto que a Estratégia de Lisboa estabeleceu o objectivo de transformar a Europa na economia do conhecimento mais competitiva e mais dinâmica do Mundo, a competitividade passou a ser uma das prioridades políticas da União Europeia. Entende-se assim que os objectivos comunitários, sejam eles económicos, sociais ou ambientais, só serão alcançáveis se existir uma indústria europeia competitiva.

Esforços de competitividade são igualmente indispensáveis para adaptar a economia europeia às mutações estruturais, à deslocalização de actividades industriais para países emergentes, à reafectação de postos de trabalho e recursos para novos sectores industriais e ao risco de um processo de desindustrialização.

A competitividade é determinada pelo crescimento da produtividade e depende dos desempenhos e do futuro da indústria europeia, nomeadamente da sua capacidade para efectuar ajustamentos estruturais.

Melhorar a competitividade implica buscar maior eficácia no quadro dos novos paradigmas de desenvolvimento, principalmente caracterizados pelo predomínio crescente da chamada sociedade de informação e pela globalização (mundialização) da economia em bases sustentáveis.

Sociedade da informação

A sociedade da informação é sinónimo daquilo que se designa pela expressão "novas tecnologias da informação e da comunicação" (NTIC). Desde o início da década de 90 que as NTIC registam uma evolução fulgurante. A generalização do intercâmbio electrónico de informações, a convergência para as tecnologias digitais, o crescimento exponencial da Internet e a liberalização das telecomunicações constituem algumas das manifestações desta mudança.

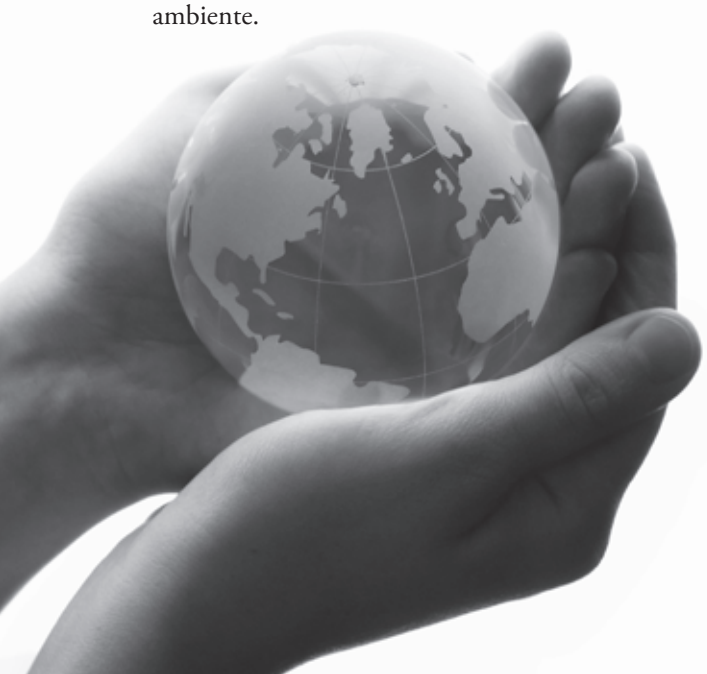
A sociedade da informação abre perspectivas inéditas num número significativo de domínios da vida quotidiana, nomeadamente em matéria de acesso à formação e ao conhecimento (ensino à distância, serviços de aprendizagem electrónica), de organização do trabalho e de mobilização das competências (teletrabalho, empresas virtuais), de vida prática (serviços de saúde em linha) e de lazer. Por outro lado, abre novas oportunidades em matéria de participação dos cidadãos, favorecendo a expressão de opiniões e pontos de vista.

Porém, esta evolução positiva faz-se acompanhar de novas preocupações: o recurso maciço à Internet exige, por exemplo, um combate a novos comportamentos criminosos, à pirataria, às questões de protecção dos dados pessoais e da propriedade intelectual. Por outro lado, a sociedade da informação pode contribuir para a marginalização de determinados segmentos da sociedade, acentuando as desigualdades sociais.

Globalização da economia (mundialização)

A globalização designa o fenómeno de abertura das economias e das fronteiras, resultante do crescimento das trocas comerciais e dos movimentos de capitais, da circulação das pessoas e das ideias, da divulgação da informação, dos conhecimentos e das técnicas. Simultaneamente geográfico e sectorial, este processo não é recente mas tem vindo a intensificar-se nos últimos anos.

A globalização oferece múltiplas oportunidades, mas permanece um dos maiores desafios da União Europeia. No intuito de explorar plenamente o potencial de crescimento deste fenómeno e garantir uma repartição equitativa dos seus benefícios, a União Europeia tem-se batido pela adopção de um modelo de desenvolvimento sustentável, caracterizado pela conciliação dos objectivos de crescimento económico, coesão social e protecção do ambiente.



Desenvolvimento sustentável

O conceito de desenvolvimento sustentável refere-se a um modo de desenvolvimento capaz de responder às necessidades do presente sem prejuízo das gerações futuras. Visa melhorar as condições de vida dos indivíduos, preservando simultaneamente o meio envolvente a curto, médio e, sobretudo, longo prazo. O desenvolvimento sustentável comporta um triplo objectivo: um desenvolvimento economicamente eficaz, socialmente equitativo e ecologicamente sustentável.

Em Maio de 2001, foi adoptada uma estratégia da União Europeia a favor do desenvolvimento sustentável. A estratégia foi revista em 2005, com o objectivo de lhe imprimir um novo dinamismo.

A integração das questões ambientais na definição e na aplicação das outras políticas constitui um elemento essencial para alcançar o objectivo de desenvolvimento sustentável.

Para promover um desenvolvimento sustentável, as autoridades públicas devem adoptar medidas adequadas

que procurem limitar os efeitos nefastos sobre as condições ambientais, melhorar a gestão dos recursos naturais, e nomeadamente o seu consumo, e combater a exclusão social e a pobreza na Europa e no Mundo. Devem, igualmente, combater as alterações climáticas e limitar as suas consequências.

A União Europeia e os seus Estados-membros intervêm a favor do desenvolvimento sustentável, não apenas no interior das suas fronteiras mas também no exterior, nomeadamente no âmbito das instâncias internacionais e de certas reuniões como a Cimeira Mundial sobre o Desenvolvimento Sustentável realizada em Joanesburgo, em Setembro de 2002.

Procurando conciliar as metas de crescimento económico, coesão social e protecção do ambiente, a melhoria da competitividade envolve necessariamente, e pelo menos, três vectores principais: promover a criação e transferência de conhecimentos, empreender, atender às exigências sociais.

Criação e transferência de conhecimentos: Investigação e desenvolvimento

A política de investigação e de desenvolvimento constitui uma das prioridades da União Europeia. Em conjunto com a educação e a inovação, a investigação forma o "triângulo do conhecimento" que deve permitir à Europa preservar o seu dinamismo económico e o seu modelo social. A UE definiu o objectivo de atribuir 3% do PIB à investigação e desenvolvimento, devendo 2/3 do respectivo montante advir do sector privado.

A coordenação das iniciativas em matéria de investigação e desenvolvimento na Comunidade baseia-se em diferentes instrumentos de entre os quais se destacam os programas-quadro de investigação e desenvolvimento tecnológico, o Centro Comum de Investigação (CCI) e Espaço Europeu da Investigação (EEI).

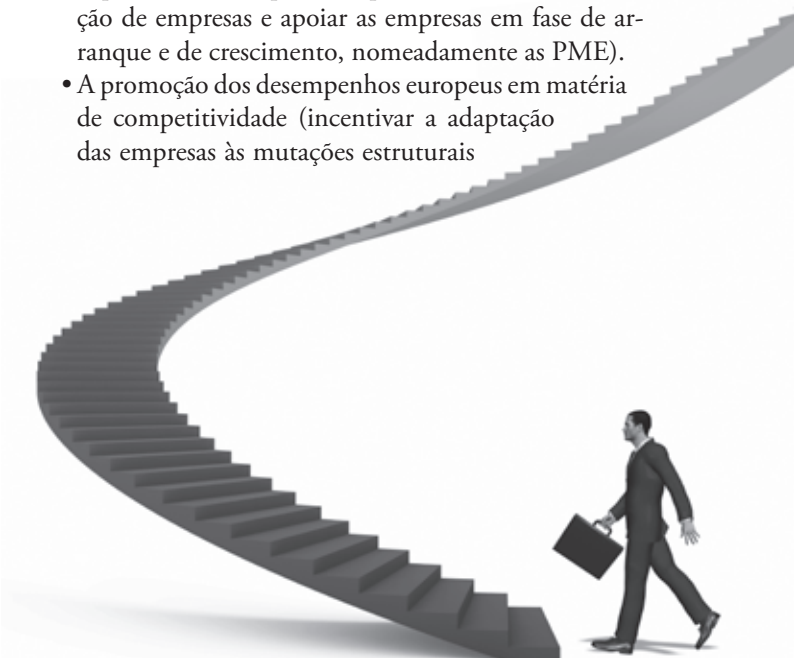
- Os programas-quadro de investigação e desenvolvimento tecnológico são programas plurianuais dedicados a domínios específicos como as tecnologias da informação e da comunicação, o ambiente, a biotecnologia, a energia (incluindo nuclear), os transportes ou a mobilidade dos investigadores. O sétimo programa-quadro (2007-20013) dispõe do orçamento mais elevado desde a criação da Europa da investigação. Visa responder às necessidades da indústria e pôr o conhecimento ao serviço do dinamismo económico e do progresso social e ambiental.
- O Centro Comum de Investigação (CCI) é o órgão de investigação que apoia a acção da União. É constituído por oito institutos de investigação repartidos pela Comunidade Europeia, que respondem às necessidades específicas das diferentes políticas da Comissão Europeia. As actividades deste centro encontram-se muito desenvolvidas no domínio da energia nuclear (nomeadamente de segurança) e têm vindo a diversificar-se no sector dos materiais, do ambiente, do risco industrial e dos satélites. O financiamento é assegurado pelos programas-quadro de investigação da UE e por recursos próprios procedentes de contratos comerciais.
- O Espaço Europeu da Investigação (EEI) agrupa o conjunto dos recursos disponíveis na Comunidade, tendo em vista uma melhor coordenação das actividades de investigação e inovação nos Estados-membros e na União Europeia. Lançada em 2000, esta ideia visa desenvolver uma política comum de investigação, obstando a dificuldades como a fragmentação dos esforços, o isolamento dos sistemas nacionais de investigação, a disparidade dos regimes jurídicos e administrativos e os baixos níveis de investimento na área do conhecimento.

Empreender: Política empresarial

A política empresarial tem por objectivo criar um enquadramento mais favorável à criação e ao desenvolvimento das empresas, designadamente das pequenas e médias empresas (PME), no interior da União Europeia.

Os esforços envidados por esta política visam principalmente:

- A promoção do espírito empresarial (fomentar a criação de empresas e apoiar as empresas em fase de arranque e de crescimento, nomeadamente as PME).
- A promoção dos desempenhos europeus em matéria de competitividade (incentivar a adaptação das empresas às mutações estruturais



e manter um crescimento elevado e contínuo da produtividade).
- A promoção da inovação (acompanhamento da evolução das tecnologias, novos conceitos de produtos, desenvolvimento de novas formas de comercialização).
- Um melhor acesso ao financiamento, aos programas e às redes de apoio.
- A simplificação do quadro regulamentar e administrativo.

A acção da União em matéria de política empresarial traduz-se no apoio à acção dos Estados-membros e na sua coordenação. A União não pode substituir as competências nem harmonizar as legislações e regulamentações nacionais.

Atender às exigências sociais: **emprego, formação, condições de vida e de trabalho**

O modelo europeu procura conciliar a meta económica da competitividade com as exigências sociais (emprego, formação, coesão social, condições de vida e de trabalho) e – como salientado na Cimeira de Gotemburgo (2001) – com as exigências ambientais, de uma forma proporcionada e interactiva.

Há quatro domínios de política social que são particularmente importantes para promover a competitividade: políticas de emprego e formação, os idosos na vida profissional, políticas de inclusão social e cuidados de saúde, incluindo a relação entre saúde, protecção social e ambiente.

Competir numa sociedade assente no conhecimento exige elevados níveis de recursos para educação e formação básica e contínua. A formação ao longo da vida, embora em expansão em todos os Estados-membros, deve ser desenvolvida, incluindo a formação ao longo da vida a níveis avançados.

Em matéria de emprego, desde a entrada em vigor do Tratado de Amesterdão (Maio de 1999), que introduziu um novo título sobre o "Emprego" no Tratado que institui a Comunidade Europeia, a promoção de um elevado nível de emprego passou a figurar entre os objectivos da Comunidade.

O emprego é uma competência complementar dos Estados-membros, designadamente com vista à elaboração de uma Estratégia Europeia de Emprego (EEE). A EEE é concebida como o principal instrumento orientador e garante da coordenação das prioridades de política de emprego às quais os Estados-membros aderem a nível europeu.

O Conselho Europeu de Lisboa (Março de 2000) considerou que o objectivo geral destas medidas era aumentar a taxa de emprego global da União Europeia para 70% e a taxa de emprego das mulheres para mais de 60% até 2010.

Para mais informação: http://europa.eu.int/

BÚSSOLA GEOECONÓMICA:

Centros de Decisão: Uma Guerra Assimétrica pelo Equilíbrio Ibérico

A defesa dos centros de decisão nacional veio para ficar na agenda pública portuguesa. O alvo mais ou menos explícito continua a ser a vizinha Espanha.

Por isto, o Estado cada vez menos pode fazer. Os empresários portugueses, por seu lado, têm duas vias possíveis. Uma passa pela excelência operacional, que é o mesmo que dizer produtividade, inovação e capacidade de liderança. Ou seja, aquilo que cuja falta nas empresas desperta saudosismos proteccionistas nos seus respectivos proprietários e gestores face à concorrência de empresas estrangeiras mais eficientes.

A excelência operacional pode, contudo, revelar-se insuficiente quando David enfrenta um Golias que é mestre em contornar legislação comunitária e mais proteccionista que David. A economia portuguesa, uma das mais abertas da UE, encontra-se à mercê dos apetites aquisitivos provenientes do outro lado da fronteira.

Impõe-se assim uma segunda via, complementar da primeira: passar ao contra-ataque e assumir uma postura ofensiva em relação aos "invasores". Mais do que procurar a criação de valor, trata-se de agir sobre a própria estrutura do mercado utilizando de forma sistemática e integrada o material intangível mais valioso da era da globalização: a informação. Para esse efeito, os nossos centros de decisão devem adoptar uma estratégia de guerra assimétrica, do fraco ao forte. O empresariado português deve saber explorar as fracturas existentes no seio dos centros de decisão empresariais espanhóis, que se encontram distribuídos em duas coligações de pólos principais: uma coligação basco-catalã e um agregado madrileno-galego.

Observada esta configuração geoeconómica, como pode o empresário português explorar esta e outras cisões? Através de uma cartografia das redes formais e informais existentes entre os principais centros de decisão espanhóis – tanto empresariais, como públicos (Estado) e societais (associações não lucrativas) – e de um sistema moderno de vigilância estratégica por forma a captar os "nervos" destas redes, e sobre estes incidir uma acção de influência e de pressão reputacional, tanto *off-line* como *on-line* (através da Internet).

Neste quadro geoeconómico, o empresariado português deve recorrer a estes instrumentos seguindo duas direcções geoestratégicas:

1 – Uma aproximação ao pólo galego, aproveitando o capital de afinidade cultural comum com o fito de o desmembrar da zona de influência madrilena.

2 – Uma aproximação alternada aos pólos catalão e basco, explorando as suas hostilidades regionais à capital do "império" e difundindo tacitamente a ideia de cumplicidade inter-periférica anticentralista.

O objectivo deverá ser impedir a hegemonia económica de qualquer um dos pólos sobre o conjunto ibérico, mantendo um equilíbrio de poder económico entre os centros de decisão. Porque a tão apregoada "ameaça espanhola" não é homogénea, esta deve ter uma resposta heterogénea.

LEITURAS RECOMENDADAS:

Uma obra percursora da disciplina da inteligência económica ofensiva em França: HARBULOT, Christian, *La Machine de Guerre Economique*, Economica, Paris, 1992.

Um clássico incontornável da estratégia do fraco ao forte e da guerra assimétrica: TZU, Sun, *Arte da Guerra*, Ed. Sílabo, 2006, 240 p.

Uma análise prospectiva preparada pelo Departamento de Planeamento e Prospectiva (Ministério do Ambiente, Ordenamento do Território e Desenvolvimento Regional): *Os Principais Centros de Decisão Empresarial em Espanha*, Lisboa, 2005, 130 p.; disponível em: www.dpp.pt/gestao/ficheiros/centros_decisao_espanha.pdf

Pedro Filipe Santos, Investigador Universitário em Inteligência Económica

KNOWLEDGE TRACKER:

Tendência 1: Cérebros em rede

O século XXI será marcado pela circulação de cérebros pelos vários blocos económicos regionais e pela descentralização do conhecimento. A previsão é do Sigma Scan, uma base de dados de tendências que irão moldar o futuro, fruto da investigação da empresa de consultoria britânica Outsights.

Enquanto no século XX os EUA e a Europa "sugavam" a nata do talento do resto do Mundo – um fenómemo que ficou conhecido como "fuga de cérebros" –, a nova era será vincada pela mobilidade do capital intelectual. Ou seja, equipas virtuais ou reais de especialistas serão formadas entre vários países.

Na origem desta nova configuração do poder sobre o conhecimento a nível global estão as potências intelectuais emergentes: Brasil, Índia, China, Taiwan, Israel e a Coreia do Sul.

Outra disrupção prevista pelo Sigma Scan é na forma de organização da ciência, na qual os amadores e os autodidactas terão um papel cada vez mais significativo. A tendência pode ser observada pelo sucesso de muitos projectos de *software open-source*, como o sistema Linux, o navegador de Internet Firefox e o sítio web de vídeos YouTube, por exemplo. São casos em que grupos de pessoas talentosas puderam usar a sua criatividade no fabrico de novos produtos sem necessitar das estruturas tradicionais de carreira. Muitas indústrias já utilizam os consumidores no *design* de produtos e há um renascimento da ciência amadora na astronomia e na biologia, devido ao decréscimo brutal do custo de equipamento científico e do acesso facilitado ao conhecimento providenciado pela web.

A descentralização dos focos de difusão de conhecimento é uma oportunidade para as empresas construírem redes de potencial intelectual globais a um custo bastante mais baixo.

Tendência 2: A era da neuro-economia

A monetarização precisa do capital intelectual está cada vez mais ao nosso alcance. A nova tendência chama-se Neuro-Economia (ou economia neuronal) e tem origem no outro lado do Atlântico, na Universidade de Harvard.

A técnica baseia-se na utilização de instrumentos de imagem por ressonância magnética no estudo do processo de decisão, com o objectivo de detectar padrões de comportamento cerebral face a projectos de investimento financeiro. James Heskett, professor na Universidade de Harvard (ler http://hbswk.hbs.edu/item/5599.html), prevê neste ano a divulgação das primeiras conclusões de uma série de investigações pioneiras neste campo.

Para ter uma ideia de como funciona esta nova metodologia, visite o sítio web de Neurofinança da empresa Market Psychology Consulting, em http://www.marketpsych.com/neurofinance.php

Se quiser saber, encontra aqui toda a informação mais recente sobre neuro-economia: http://www.richard.peterson.net/Neuroeconomics.htm

Ruben Eiras, Investigador Universitário em Capital Intelectual

"... Virá um dia em que todas
as Nações do Continente (europeu),
sem perderem a sua qualidade distintiva
e a sua gloriosa individualidade, se fundirão
estreitamente numa unidade superior
e constituirão a fraternidade europeia.
Virá um dia em que não haverá outros
campos de batalha para além dos mercados
abrindo-se às ideias.
Virá um dia em que as balas e as bombas
serão substituídas pelos votos."

Vítor Hugo, 1849

"... É necessário tentar colectivamente
entender quais são os futuros possíveis
para tentar escolher, de entre eles, os mais desejáveis..."

Adriano Moreira

In *Notícias do Milénio*

"... é vulgar os cavaleiros derrubarem-se uns aos outros,
e o que é vencido hoje é vencedor amanhã".

Cervantes (1547-1616)

D. Quixote de la Mancha

Extramedia Design Studios

TEMPOS ACTUAIS

Pessoas *Versus* Organizações

por: **Alice Cardoso** – Assessora Principal na Administração Pública

Os tempos de hoje são tempos de contextos permeáveis, de contornos difusos, de forças sem rosto que sacodem referenciais individuais e colectivos… Tempos de fronteiras movediças que colocam os indivíduos, as sociedades, as organizações, as economias perante novas variáveis que é preciso conhecer, entender, dominar. Tempos de contradição entre o global e o único, entre o homogéneo e o específico, entre o padronizado e a singularidade criativa. Tempos de adaptação e antecipação da mudança, demissores dos contextos imutáveis e previsíveis que constituíram suporte à economia industrial. Tempos que permutam informação, privilegiam o conhecimento, convidam à cooperação sistémica e em colectivo. Tempos em que não importa já tanto o quanto as organizações crescem individualmente, mas sobretudo a forma como elas se desenvolvem em rede, alavancadas por quem nelas trabalha.

Organizações de processos: uma nova ordem das coisas

Nas estruturas e dinâmicas organizacionais do pós-Segunda Grande Guerra, a criatividade individual não era considerada factor crítico de sucesso, tão-pouco se punha a questão da inovação organizacional e muito menos se colocava a hipótese de intervenção do trabalhador na vida da empresa. Nessa época, o figurino das estruturas produtivas era de gigantescos aglomerados funcionais, organizados verticalmente em células especializadas, independentes e isoladas, nas quais formigavam trabalhadores avaliados pelo número de tarefas que conseguiam repetir em tempo reduzido sob o controlo dos supervisores. Estas mega-estruturas organizacionais, pesadas de barreiras de comunicação interna, orientadas para funções e centradas em si mesmas, colocavam indefinidamente no mercado a mesma oferta de produtos e serviços: eram tempos em que nem a concorrência, se a havia, questionava o espaço de intervenção de quem produzia, nem os consumidores reivindicavam serviços e produtos alternativos, nem as chefias valorizavam os subordinados, nem os trabalhadores punham em causa o sistema. Entrado o século XXI, continua a haver organizações assim…

Hoje o mundo é um cadinho efervescente, com Internet, computadores, telecomunicações, processamento de imagens, que colocam povos, línguas e culturas em "aldeia global", e com exigências de consumo que requerem uma resposta ajustada e expedita a partir de modelos de gestão de negócios direccionados para o cliente final. Modelos flexíveis e descentralizados, arredados do modelo funcional verticalizado, em que o poder de decisão não está mais nas mãos dos níveis hierárquicos de supervisão e controlo, mas sim na autonomia de quem executa e gere os processos de negócios. Ou seja: enquanto nas organizações funcionais importa o comando centralizado e incidente no desempenho individual das tarefas, nas organizações geridas por processos o que destaca é a cultura corporativa, em que são os elementos das equipas quem acompanha os processos de negócio e controla os resultados finais, visando negócios produtivos.

Emerge pois uma visão diferente das coisas, em que não basta a adaptação aos contextos porque interessa muito mais agilizar os mecanismos de gestão do negócio e deste modo antecipar a mudança. Neste sentido, não releva mais a grande dimensão de uma organização mas sim a sua capacidade de se reinventar internamente e agregar valor aos seus produtos e serviços, a sua aptidão para crescer com baixos custos operacionais e maior eficácia, integrando as pessoas em estruturas horizontalizadas e multifuncionais, autónomas nas decisões, responsabilizadas, motivadas, qualificadas, criativas. Somente assim, com uma diferente dinâmica, poderão as pessoas e as organizações responder em tempo reduzido às exigências de consumo insaciáveis e em constante mutação do mundo actual.

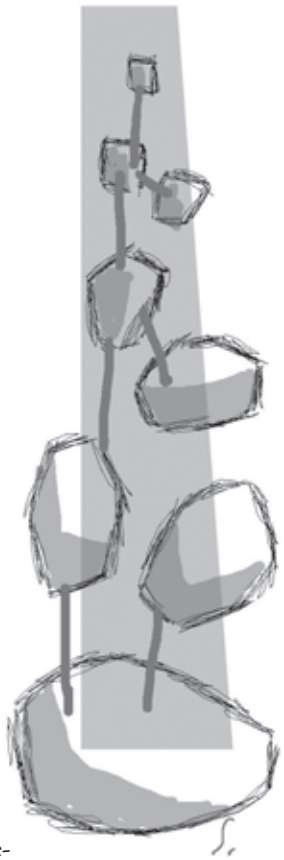
Pessoas ou organizações: a quem compete mudar?

É com as pessoas e a sua complexa malha de comportamentos, mentalidades e reacções individuais que as organizações definem o rumo entre o marasmo, o remedeio e

a vitalidade… É tudo uma questão de orquestração, mal ou bem sucedida… Então, se no seio de uma organização há gente que sabe como fazer a distinção entre aquilo que a organização é e aquilo que ela precisa de ser, é gente para se valorar e respeitar. E, contudo, não é fácil satisfazer os clientes internos, sujeitas que as organizações estão a múltiplas incongruências, externas e internas. A nossa era valoriza o global mas invade o que é individual; incentiva o conhecimento e permuta informação, mas desvaloriza o avanço da inculturação; advoga o trabalho em equipa e o envolvimento dos trabalhadores, mas agudiza a competitividade entre os perfis profissionais; preconiza a inovação organizacional mas apropria-se da criatividade individual; defende o estabelecimento de parcerias e privilegia a economia em rede, mas favorece o hiper-individualismo que dificulta a concepção de comunidade. Como fazer então para que haja organizações com uma cultura de comunidade necessária ao desenvolvimento? Mais uma vez cabe às pessoas definir o rumo.

Assim, há pessoas para quem a organização é quanto se apresenta tangível: as instalações, os papéis e arquivos, a maquinaria, as matérias-primas, as tecnologias existentes, o organograma hierarquizado, a supervisão centralizada, a rotina laboral… Para estas pessoas, basta-lhes o cumprimento do horário e da tarefa e a certeza do emprego. Daí que dêem corpo a organizações não competitivas em que os indivíduos são números, e em que a mudança ocorre lenta, morosa, localizada e nunca ao mesmo tempo. Mas também há pessoas que se encaram como agentes de mudança da organização em que exercem funções: criam alinhamento entre os objectivos individuais e a estratégia organizacional, geram ajustamento colectivo e simultâneo às mutações internas e externas. Para estas pessoas, o quotidiano processa-se em equipa e implica visão sistémica, definição de objectivos e tomada de decisões em conjunto, partilha de responsabilidades e riscos, defesa de valores como a confiança, a autonomia e o respeito pelo indivíduo. Estas pessoas geram organizações empreendedoras, em que cada indivíduo tem voz no processo de desenvolvimento.

As pessoas ditam o padrão de desenvolvimento das organizações. Com uma chamada de atenção: o desenvolvimento não se obtém abstractamente… Depende da boa organização, do clima criativo, do saber de cada trabalhador, da arte da sintonia em prol da causa comum... A arte da sintonia… Essa arte colectiva de cada um saber estudar, em cada dia, quem chega para trabalhar debaixo do mesmo tecto… Pessoas que é preciso conhecer e respeitar, detectar e valorizar, aproveitar e orquestrar. De mais, entre a sobrevivência à mudança e a antecipação da mudança, o quotidiano é tão instável que as organizações não podem dar-se ao luxo de ignorar as mais-valias da cooperação, da legitimidade da intervenção do outro, da partilha de saber…



Se são as pessoas quem faz a mudança, repensar as pessoas parece ser uma resposta inteligente das organizações empreendedoras, tal como repensar as organizações parece ser uma resposta inteligente das pessoas com espírito empreendedor. Aqui, porém, há que fazer um reparo: é que podem estar apontados os pressupostos teóricos para o desenvolvimento das organizações, mas a prática é outra porque o individualismo da espécie humana continua a constituir um poderoso entrave. E assim, entre a teoria e a prática há sempre quem partilhe conhecimento e divulgue ideias porque quer crescer em grupo, e há sempre quem retenha informação e se aproprie da criatividade alheia porque prefere subir sozinho. O que significa que, embora a competitividade entre as organizações aconselhe interdependência entre organizações e pessoas, processos de decisão agilizados, diluição de entraves burocráticos, transparência na informação, cooperação em rede – a competição entre os perfis profissionais sempre constituirá travão ao desenvolvimento. Ou seja: se não mudarem as mentalidades e os comportamentos das pessoas dentro das organizações, o posicionamento destas também não mudará, pelo que, ao lado das organizações proactivas escoradas na comunidade, continuará a haver organizações refugiadas no indivíduo, apenas atidas à sobrevivência.

Os tempos de agora não são mais os tempos da vivência localizada da economia industrial: a competição global e contínua pressiona para que se alterem as estruturas organizacionais, os processos e métodos de trabalho, o estilo de gestão, a aproximação aos mercados – e é o posicionamento de vanguarda que faz com que as organizações tenham continuidade perante os desafios impostos pela globalização. Então como mudar, se há que mudar? Competindo a decisão a cada organização, algo há que assumir em definitivo: as organizações não são entidades abstractas, as organizações são as pessoas. Pessoas que são capital intelectual, com potenciais e talentos que importa detectar, valorizar, fidelizar. Pessoas que, se lhes for dado ensejo, se quiserem ter alma e voz, constituem a principal alavanca do posicionamento das organizações na linha da frente. Ou seja: se na construção de novos caminhos as organizações precisam de repensar as pessoas, do mesmo modo as pessoas terão que mudar se quiserem repensar as organizações.

BREVES

Por uma Sociedade Justa

2007 Ano Europeu da Igualdade de Oportunidades para Todos

Em conformidade com o n.º 2 do artigo 13.º do Tratado que institui a Comunidade Europeia e atribui ao Conselho da UE competências para, sob proposta da Comissão e após consulta ao Parlamento Europeu, "[…] tomar as medidas necessárias para combater a discriminação em razão do sexo, raça ou origem étnica, religião ou crença, deficiência, idade ou orientação sexual […]" foi tomada a Decisão n.º 771/2006/CE do Parlamento Europeu e do Conselho da União Europeia de 17 de Maio pela qual se instituiu o "Ano Europeu da Igualdade de Oportunidades para Todos (2007) – Para uma Sociedade Justa".

Neste contexto, a supra-referida Decisão n.º 771/2006/CE do Parlamento Europeu e do Conselho da EU afirma que: "[…] A não-discriminação constitui um princípio fundamental da União Europeia […]" e define como objectivos do Ano Europeu (segundo o artigo 2.º da referida Decisão) assegurar a sensibilização para as seguintes problemáticas relativas e recorrentes deste princípio fundamental:

- **Direitos**: sensibilizar para o direito à igualdade, para a não discriminação e a problemática das discriminações múltiplas (permitindo às populações expostas à discriminação um melhor conhecimento dos seus direitos e da legislação europeia nestas matérias).
- **Representação**: fomentar o debate sobre formas de aumentar a participação na sociedade e em grupos vítimas de discriminação de modo a obter um nível de participação social mais equilibrado em termos de género.
- **Reconhecimento**: facilitar e celebrar a diversidade e a igualdade.
- **Respeito**: promover uma sociedade mais coesa com a sensibilização para a importância de serem eliminados estereótipos, preconceitos e violência no âmbito da promoção de boas relações entre todos os membros da sociedade num contexto sociocultural valorizador da diversidade.

Em Portugal, pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 88/2006 publicada no *DR* n.º 137, de 18 de Julho, foi constituída, a título de entidade nacional de execução do Ano Europeu da Igualdade de Oportunidades para Todos, uma Estrutura de Missão composta pelas seguintes entidades representativas da sociedade portuguesa: ACIME, CIAPNAI, CIDM, IEFP, IPJ, ISS e SNRIPD. Por determinação da mesma Resolução do Conselho de Ministros, a execução logístico-administrativa da iniciativa é da responsabilidade da CIDM.

Depois da abertura oficial desta iniciativa em Berlim, nos passados dias 30 e 31 de Janeiro, no âmbito da presidência alemã, em Portugal a conferência de lançamento realizou-se dia 23 de Fevereiro no Centro de Congressos de Lisboa (antiga FIL – Junqueira).

Contactos:
CIDM - Comissão para a Igualdade e para os Direitos das Mulheres
Adjunta para a Coordenação do AEIOT: Ana Paula Fitas
Tel.: 217933000 • Fax: 217975999
e-mail: anapaula.fitas@cidm.pt • URL: http://www.cidm.pt

Livros a ler

O ELOGIO DOS IMPÉRIOS

Imperialismo. Globalização. De onde vem a carga negativa destes dois conceitos que têm suscitado tanta polémica, tantas paixões? Neste livro controverso e de uma extrema actualidade, o reputado economista Deepak Lal advoga justamente que, longe de ser uma força negativa, a globalização oferece uma promessa de prosperidade, enquanto os impérios oferecem a paz e estabilidade essenciais para o desenvolvimento global.

Qual é, então, a agenda dos que se lhes opõem? Como explicar as acções de terrorismo com que diversos grupos os combatem? Qual o verdadeiro objectivo dos ecologistas e das ONG que têm bloqueado o seu progresso? E, por fim, porque têm os Estados Unidos, que possuem a estrutura militar para projectar o seu poder, negado o seu papel imperial?

O Elogio dos Impérios é uma leitura essencial para quem quiser compreender a corrente ordem mundial.

Título:
O Elogio dos Impérios
Autor:
Deepak Lal
Editora:
Europa-América
Colecção:
Biblioteca das Ideias
N.º de páginas:
350

À venda nas livrarias

Título:
Corporate Governance
Autor:
Adrian Davies
Editora:
Monitor
Colecção:
Investimentos e Organizações
N.º de páginas:
267

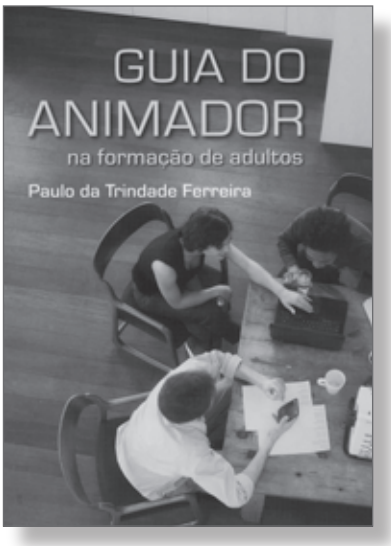
À venda nas livrarias

CORPORATE GOVERNANCE BOAS PRÁTICAS DE GOVERNO DAS SOCIEDADES

Neste livro o autor explora de forma aprofundada os temas operacionais acerca do governo das sociedades, dando exemplos de boas práticas. É um livro de "como fazer", que se focaliza nos processos e nas questões práticas, apresentando o governo das sociedades em termos de benefícios mensuráveis e vantagem competitiva para o negócio. Segundo *Corporate Governance*, o governo das sociedades deve abordar as necessidades das pessoas que procuram cooperar de forma eficaz num empreendimento conjunto. Deve ser adoptado e não imposto, e Adrian Davies fornece uma orientação eloquente e com autoridade sobre esta matéria.

GUIA DO ANIMADOR NA FORMAÇÃO DE ADULTOS

Título:
Guia do Animador na Formação de Adultos
Autor:
Paulo Trindade Ferreira
Editora:
Editorial Presença
Colecção:
Pontos de Referência
N.º de páginas:
265



À venda nas livrarias

Nesta nova edição do *Guia do Animador*, revista e actualizada, são abordadas e amplamente desenvolvidas as particularidades dos adultos enquanto sujeitos que aprendem, daqui a sua designação: *Guia do Animador na Formação de Adultos*. A informação e conhecimento que nos veicula resultam de quatro décadas de uma experiência, continuamente reflectida, em diversos contextos de formação. É a partir desta perspectiva que nos é proposto um conjunto de linhas de orientação e de acção, sempre conduzidas pelo princípio de que a actividade formativa não se resume a uma mera aprendizagem. Ela é, também, para os formandos, uma oportunidade de inserção na estrutura cultural e de conhecimento que os rodeia. Combinando de forma harmoniosa as vertentes teórica e prática, esta obra dirige-nos um sugestivo convite: entender e viver a formação como uma dinâmica perfeitamente integrada a nível pessoal e organizacional.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS MÉTODOS E PRÁTICAS

Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas é uma obra que procura dar uma visão pragmática sobre a gestão de recursos humanos nas organizações.

Apresenta as principais práticas de gestão de recursos humanos através de um quadro teórico e exercícios com casos práticos. O principal objectivo é ajudar a implementar estas práticas nas organizações portuguesas e a desenvolver a gestão de recursos humanos em Portugal. É um livro dirigido não só a gestores e técnicos da área, como a formadores, a professores e a estudantes que pretendam ter um conhecimento mais alargado sobre este tema.

Cada capítulo é iniciado por uma abordagem teórica que integra exercícios com casos práticos, ilustrados com esquemas e formulários, sempre que tal se verifique adequado. A última parte do livro aborda as questões relacionadas com a mudança organizacional e o Balanced Scorecard como instrumento de apoio à gestão de recursos humanos na mudança.

Título:
Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas
Autor:
Maria José Sousa, Teresa Duarte, Paulo G. Sanches e Jorge Gomes
Editora:
Lidel – Edições Técnicas, Lda. Apoio da APG
Colecção:
Manual Prático Lidel
N.º de páginas:
255

À venda nas livrarias

EUROFLASH

Zona Euro com Fraco Crescimento até 2008

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) prevê que o fraco crescimento registado nas economias da zona euro deverá manter-se até 2008. No estudo "Economic Survey of the Euro Area 2007", a OCDE salienta que o crescimento de 2,25% projectado para os países que integram a União Económica e Monetária continuará neste ano e no próximo a ser modesto quando comparado com os restantes membros daquela organização.

Administração Pública On-line

Portugal ocupa a 11.ª posição entre os Estados-membros da União Europeia com o melhor nível de "sofisticação" e de "administração *on-line*", indica um relatório divulgado pela Comissão Europeia. De acordo com aquele documento, cerca de 60% dos serviços públicos em Portugal estão totalmente disponíveis em regime *on-line*.

Empresas Portuguesas Registam Atrasos nos Pagamentos

Portugal encontra-se entre os países da União Europeia onde se verifica um maior risco de incumprimento contratual por parte das empresas. Segundo um estudo divulgado pela seguradora Crédito y Caución, os atrasos registados nos pagamentos são mais elevados em Portugal, Grécia, Hungria, Itália, Polónia e Roménia do que nos restantes Estados-membros da União Europeia. Dinamarca, Finlândia e Suécia são os países que obtiveram os resultados mais positivos nesta avaliação.

Horários de Trabalho na União Europeia

Segundo o estudo "Tendências Recentes do Mercado de Trabalho", elaborado pelo Eurostat para o conjunto dos Estados-membros da União Europeia (UE), as economias europeias mais desenvolvidas registavam, em média, menos horas de trabalho, sendo também aquelas onde, comparativamente, a opção por momentos de lazer era mais elevada. A média obtida nos países da UE atingia as 37,9 horas por semana. Portugal apresentava um valor mais elevado, registando, de acordo com os dados divulgados pelo Eurostat, 39 horas semanais.

Ano Europeu da Igualdade de Oportunidades para Todos

A maioria dos portugueses inquiridos num estudo realizado pelo Eurobarómetro, no âmbito do Ano Europeu da Igualdade de Oportunidades para Todos, que este ano se comemora, considera que a deficiência é a principal causa de discriminação na sociedade, seguindo-se a homossexualidade e a idade. Por outro lado, os dados relativos a Portugal revelam que apenas 38% dos inquiridos consideram estar informados sobre os seus direitos caso sejam vítimas de discriminação.

Tratado de Roma Comemora 50 Anos

Solidariedade, segurança, promoção dos valores europeus no Mundo, sustentabilidade e responsabilidade são os cinco temas que o presidente da Comissão Europeia propôs que fossem incluídos na Declaração de Berlim, que assinalará os 50 anos do Tratado de Roma, assinado na capital italiana em Março de 1957. Durão Barroso fez ainda questão de sublinhar que "uma Europa aberta e alargada requer uma maior coesão social e económica".

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

DIRIGIR
A REVISTA PARA CHEFIAS E QUADROS

ÍNDICE DE ARTIGOS PUBLICADOS DO Nº93 AO Nº96

ASPIRINAS DA ALMA O chá das cinco	José Vicente Ferreira	n.º 96	pág. 61
DESENVOLVIMENTO PESSOAL			
A escrita é um gesto fossilizado	José Domingos Ramalho	n.º 93	pág. 57
A mundialização e o realinhamento das fronteiras	Alice Cardoso	n.º 94	pág. 51
A paixão de convencer ou a arte de comunicar futuros	José Vicente Ferreira	n.º 94	pág. 57
Há que desburocratizar	Alice Cardoso	n.º 95	pág. 55
No plano é que estão as melhorias	José Vicente Ferreira	n.º 95	pág. 59
DESTAQUE			
Gestão da função de sistemas de informação	João E. Quintela Varajão	n.º 93	pág. 3
A sociedade de informação e a reinvenção do trabalho	J. M. Marques Apolinário	n.º 93	pág. 10
A gestão baseada na lógica das competências	Paulo Pereira de Almeida	n.º 94	pág. 3
Já que tem que ser feito, que seja bem feito – Avaliação do desempenho	J. M. Marques Apolinário	n.º 94	pág. 10
(Des)Burocracia	J. M. Marques Apolinário	n.º 95	pág.3
Uma lufada de ar fresco	Maria Manuel Leitão Marques	n.º 95	pág.7
Reinventar as organizações: um desafio inadiável	Carlos Barbosa de Oliveira	n.º 96	pág. 3
Reinventar a Administração Pública é uma missão para todos	Maria Helena Monteiro	n.º 96	pág. 16
Flexibilidade e percurso profissional	Glória Rebelo	n.º 96	pág. 20
FORMAÇÃO			
IEFP na região do Algarve	Delegação Regional do Algarve	n.º 93	pág. 19
As melhores empresas apoiadas pelo Programa REDE em 2004	Albino Lopes e Florinda Matos	n.º 93	pág. 25
Educação, inovação e emprego	Glória Rebelo	n.º 93	pág. 28
Actividade do CACE do Alto Alentejo	António João Alexandre	n.º 94	pág. 20
Liderança com endorfinas – o modelo dos seis estilos de liderança de Golman	Celso Luís Alves Pais	n.º 94	pág. 24
Emprego sénior	José I. G. Martin e Daniela A. C. da S. Gonçalves	n.º 94	pág. 30
CENFIC – a revolução de veludo na construção	Nuno Estevens	n.º 95	pág. 15
Formação e desenvolvimento tecnológico	José Manuel Castro	n.º 95	pág. 20
Avaliação do impacte da formação no desempenho empresarial	Maria Manuela Nave Figueiredo	n.º 95	pág. 27
Universidade: os canudos de Bolonha	José Vicente Ferreira	n.º 96	pág. 29
GESTÃO			
Autonomia e flexibilidade funcional: ilhas de produção na indústria dos moldes	Rui Moura, Silva Ribeiro	n.º 93	pág. 34
A robótica que se faz no mundo	Rui Barbosa	n.º 93	pág. 46
A engenharia de reabilitação e acessibilidade em Portugal	Fernando Pereira	n.º 93	pág. 51
Pessoas certas para lugares incertos	José Vicente Ferreira	n.º 93	pág. 52
Descoberta dos sabores	Nuno Estevens	n.º 94	pág. 39
Os custos com o pessoal	J. M. Marques Apolinário	n.º 94	pág. 46
Desburocratização e desmaterialização do trabalho	Glória Rebelo	n.º 95	pág. 33
SIMPLEX	Nuno Estevens	n.º 95	pág. 37
O ganho de eficiência e qualidade	Paulo Macedo	n.º 95	pág. 44
Inovação organizacional e o imperativo da competitividade	Maria Márcia Trigo	n.º 96	pág. 33
Contratar seniores: uma opção estratégica	Carlos Barbosa de Oliveira	n.º 96	pág. 40
Mudar ou não mudar... eis a questão	Rodolfo Begonha	n.º 96	pág. 43
Outros tempos outras organizações	J. M. Marques Apolinário	n.º 96	pág. 48
O compêndio técnico de Vegécio	José C. Cardim	n.º 96	pág. 51

HISTÓRIA E CULTURA			
O Terramoto de 1755 e a reconstrução pombalina	Albano Pereira	n.º 93	pág. 12
A reconstrução da baixa de Lisboa após o Terramoto de 1755	Albano Pereira	n.º 94	pág. 15
Está lá? Quem fala	João Godinho Soares	n.º 95	pág. 11
Museu da Carris	Nuno Estevens	n º 96	pág. 24
RADAR GLOBAL			
Bússola Geoeconómica: Europa de Leste	Pedro Filipe Santos	n.º 95	pág. 47
Knowledge Tracker: A hora da web 2.0	Ruben Eiras	n.º 95	pág. 48
Bússola Geoeconómica: A subversão do Firefox	Pedro Filipe Santos	n.º 96	pág. 58
Knowledge Tracker: Poder ao capital humano	Ruben Eiras	n.º 96	pág. 59
SABIA QUE...			
Comércio electrónico cresce na Europa	Nuno Gama de Oliveira Pinto	n.º 93	pág. 45
Discriminação salarial (ainda) penaliza mão-de-obra feminina na Europa		n.º 94	pág. 9
Nova carta de condução europeia		n.º 95	pág. 6
Deslocalização de empresas vai ser mais penalizada		n.º 96	pág. 15
SEPARATA			
Outsourcing de serviços de sistemas de informação	João Varajão	n.º 93	
Sistema Nacional de Certificação Profissional	Luísa Falcão	n.º 94	
Empresa na hora: rápida, simples e desburocratizada	Carlos Barbosa de Oliveira	n.º 95	
O essencial sobre a gestão do valor	Nuno Estevens, Ruben Eiras	n.º 96	
TEMAS PRÁTICOS DE GESTÃO			
Organizar: primeiro as ideias, depois o resto	J. M. Marques Apolinário	n.º 95	pág. 50
Sabem o que é uma "OPA"		n.º 96	pág. 54
TOME NOTA			
Parlamento Europeu quer reforçar Programa Erasmus	Nuno de Oliveira Pinto	n.º 94	pág. 38
Estratégia de simplificação do quadro regulador Europeu		n.º 95	pág. 43
Novos apoios para as PME		n.º 96	pág. 47

ESTATUTO EDITORIAL

CAPÍTULO I
DISPOSIÇÕES GERAIS

Artigo 1.º - (Objecto e Âmbito)

1. A Revista Dirigir, adiante designada como Dirigir, cujos objectivos editoriais se encontram regulados no presente Estatuto, é uma publicação vocacionada para a informação e formação especializada dos dirigentes, chefias e quadros das empresas.
2. O presente Estatuto estabelece as normas de funcionamento interno do Conselho Editorial da Revista Dirigir.

Artigo 2.º - (Propriedade)

A Dirigir é uma publicação do Instituto do Emprego e Formação Profissional, adiante designado por IEFP.

Artigo 3.º - (Objectivos e Autonomia Editorial)

1. A Dirigir é um projecto editorial que visa difundir informação sobre o desenvolvimento de competências de gestão, contribuindo para a criação de condições para a introdução de mudanças estruturais nas empresas através do conhecimento e divulgação de estudos, pesquisas, documentos e outras informações pertinentes aos dirigentes, chefias e quadros das empresas.
2. A Dirigir tem autonomia editorial, com os limites correspondentes ao presente Estatuto.

Artigo 4.º - (Conteúdo)

1. A fim de prosseguir os seus objectivos, a Dirigir deverá respeitar o modelo de Revista e adoptar uma estrutura editorial adequada à veiculação dos seus conteúdos.
2. Os temas para cada número são seleccionados e apreciados pelo Director da Revista ouvido o Conselho Editorial.

Artigo 5.º - (Periodicidade)

A Dirigir é publicada trimestralmente.

Artigo 6.º - (Aprovação e Revisão do Estatuto)

1. O presente Estatuto é aprovado e revisto pelo Conselho Directivo do IEFP ouvido o Conselho Editorial da Dirigir.
2. A revisão do Estatuto pode ser proposta por qualquer membro do Conselho Editorial.

CAPÍTULO II
ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO

Secção I

GENERALIDADES

Artigo 7.º - (Órgãos)

São órgãos da Dirigir:
a) O Director da Revista.
b) O Coordenador Editorial do Núcleo das Revistas Dirigir e Formar.
c) O Conselho Editorial.
d) O Coordenador da Revista Dirigir.

Secção II

DA DIRECÇÃO DA REVISTA

Artigo 8.º - (Competência)

1. O Director da Dirigir é o Presidente do IEFP, ou alguém nomeado para esse efeito pelo Conselho Directivo do IEFP.
2. O Director da Revista reúne com o Coordenador Editorial do Núcleo das Revistas Dirigir e Formar para melhor prossecução dos fins da Dirigir e de modo a permitir o acompanhamento do trabalho desenvolvido.
3. Compete ao Director da Revista definir e coordenar as linhas gerais que devem orientar a actividade do Conselho Editorial.
4. Compete ao Director da Revista promover e representar a Dirigir a nível externo, podendo fazer-se substituir pelo Coordenador Editorial do Núcleo das Revistas Dirigir e Formar.
5. Compete ao Coordenador Editorial do Núcleo das Revistas Dirigir e Formar:
a) Zelar pelo cumprimento dos objectivos da Revista.
b) Propor ao Conselho Editorial a linha de orientação da Dirigir, após articulação com o Director da Revista.
c) Planear a Revista em colaboração com o Coordenador da Revista e o Conselho Editorial relativamente aos temas a abordar em cada número.

Secção III

DO CONSELHO EDITORIAL

Artigo 9.º - (Composição e Organização)

1. O Conselho Editorial é composto por doze membros efectivos, sendo seis designados por inerência e os restantes por convite.
2. São membros do Conselho Editorial da Dirigir por inerência, sem direito de substituição:
a) O Director da Revista.
b) O Director do Departamento de Formação Profissional.
c) O Coordenador Editorial do Núcleo das Revistas Dirigir e Formar.
d) O Coordenador da Revista Dirigir.
e) O Coordenador do Núcleo de Actividades Promocionais do Gabi nete de Comunicação do IEFP.
f) O Director do Programa REDE.
3. O Conselho Editorial integra igualmente seis personalidades convidadas, preferencialmente, de entre docentes, empresários, investigadores, consultores ou outros profissionais ligados às questões de Gestão Empresarial e de Gestão de Recursos Humanos.
4. As seis personalidades convidadas que integram o Conselho Editorial são nomeadas por períodos de dois anos renováveis, sob proposta do Director da Revista e por deliberação do Conselho Directivo do IEFP, ouvido o Coordenador Editorial do Núcleo das Revistas Dirigir e Formar.
5. O Conselho Editorial é presidido pelo Director da Revista ou na sua ausência pelo Coordenador Editorial do Núcleo das Revistas Dirigir e Formar.
6. As deliberações do Conselho Editorial são tomadas por maioria simples dos membros presentes, tendo o Director da Revista voto de qualidade em caso de empate.

Artigo 10.º - (Competência)

1. É da exclusiva competência do Conselho Editorial elaborar o seu Estatuto.
2. Compete igualmente ao Conselho Editorial:
a) Pronunciar-se, sob proposta do Coordenador Editorial do Núcleo das Revistas Dirigir e Formar, e sugerir por iniciativa própria a linha de orientação da Dirigir, designadamente periodicidade, forma e conteúdo, tendo em consideração o disposto no presente Estatuto.

b) Pronunciar-se quanto aos temas seleccionados e apreciados, para cada número, pelo Director da Revista.
c) Formular recomendações sobre o plano anual da Revista e sobre a organização temática de cada número;
d) Avaliar cada um dos números publicados e analisar elementos sobre a receptividade dos leitores.
e) Propor ao Director da Revista, através do Coordenador Editorial do Núcleo das Revistas Dirigir e Formar, formas de distribuição, comercialização e divulgação da Dirigir.
f) Aconselhar sobre as questões de natureza de produção industrial que possam ter influência directa no modelo da Revista.
g) Aconselhar sobre a utilização de outros suportes para a difusão de conteúdos da Dirigir, bem como da adaptação do modelo a novos suportes de difusão.
h) Propor protocolos de cooperação com outros meios ou entidades que possam contribuir para o desenvolvimento da Revista.

Artigo 11.º - (Reuniões)

1. O Conselho Editorial reunirá com a frequência necessária para manter a periodicidade estabelecida para a publicação e será sempre convocado pelo Director ou pelo Coordenador Editorial do Núcleo das Revistas Dirigir e Formar em sua representação, quer por iniciativa própria, quer a pedido de qualquer outro membro.
2. A ordem de trabalhos deverá ser remetida a cada um dos membros, até cinco dias úteis antes da data de cada reunião.
3. Os membros do Conselho Editorial consideram-se convocados quando hajam recebido o aviso convocatório.
4. A ordem de trabalhos de cada reunião é aprovada no seu início.
5. De todas as reuniões serão lavradas súmulas, aprovadas no início da reunião subsequente pelos membros presentes na reunião relatada, que a assinam.
6. As súmulas deverão conter todos os elementos relativos à reunião, nomeadamente as questões apreciadas e respectivas deliberações, bem como a indicação dos membros presentes.
7. A súmula de cada reunião deverá ser remetida a cada um dos seus membros cinco dias antes da próxima reunião.
8. Às reuniões do Conselho Editorial poderão assistir pessoas convidadas, sem direito a voto.

Artigo 12.º - (Local das Reuniões)

O Conselho Editorial reunirá, em princípio, na sede do IEFP.

O Conselho Editorial poderá reunir em qualquer outro local que se mostre conveniente.

Artigo 13.º - (Senhas de Presença)

As seis personalidades convidadas que integram o Conselho Editorial da Dirigir têm direito a receber uma senha de presença, pela participação nas reuniões do Conselho Editorial, de montante igual ao pagamento definido para os artigos de menor dimensão, de acordo com o valor previsto na tabela em vigor de pagamentos aos colaboradores da Revista.

Secção IV

DO COORDENADOR DA DIRIGIR

Artigo 14.º - (Competência)

1. O Coordenador da Dirigir será designado pelo Director da Dirigir, de entre o corpo técnico do IEFP, ouvido o Coordenador Editorial do Núcleo das Revistas Dirigir e Formar.
2. Compete ao Coordenador da Dirigir:
a) Contribuir para promover a qualidade da Dirigir.
b) Dar execução ao conteúdo de cada número.
c) Informar o Coordenador Editorial das Revistas Dirigir e Formar sobre o andamento dos trabalhos e elaborar propostas para a prossecução dos objectivos estabelecidos.
d) Estabelecer os contactos e endereçar convites para a elaboração de artigos de opinião e a concessão de entrevistas.
e) Acompanhar a produção da Dirigir.
f) Acompanhar a adaptação dos conteúdos da Dirigir a outros suportes de difusão.
g) Acompanhar o sistema de distribuição da Dirigir, tendo em vista o público a que se dirige e pretende servir.

CAPÍTULO III
DOS DIREITOS DE AUTOR

Artigo 15.º - (Direitos de Autor)

1. É permitida a reprodução integral ou parcial dos artigos publicados, para fins não comerciais, desde que indicada a fonte e informada a Revista Dirigir e que a publicação não deturpe a informação de base.
2. Em cada número publicado da Dirigir deve constar, em destaque, a ressalva de que os conceitos e interpretações emitidos nos trabalhos assinados são da exclusiva responsabilidade dos seus autores.

CAPÍTULO IV
DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Artigo 16.º - (Entrada em vigor)

O presente Estatuto entra em vigor depois da sua aprovação.
O mandato dos actuais membros convidados do Conselho Editorial é contado, para efeitos do n.º 4 do art. 9.º, a partir da aprovação do presente Estatuto.

RH

Reúna-se...

Hotel Palácio Estoril, Estoril

19 e 20 Abril

13.º FÓRUM RECURSOS HUMANOS 2007

ORADORES CONFIRMADOS

Mira Amaral - Presidente do Fórum para a Competitividade

João Carvalho das Neves - Professor Catedrático do ISEG

Paula Tomás - *Managing Director* da Paula Tomás Consultores

João Correia - Director Nacional da Nestlé Nutrição Infantil

Susana Carvalho - *Partner* da SDO Consultores

Marta Maia - Directora de Recursos Humanos da Jerónimo Martins Retalho

Francisco Serrador - Director de Recursos Humanos da Renault

Miguel Monteiro - Presidente da Chip 7

José do Montepegado - Gestor de Projecto do Projecto Colombo - Grupo CUF

Carlos Paz - Responsável pela área de Consultoria em *Human Performance* da Accenture

Francisco Sanchez - Presidente do BCSD - Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável

Nuno Guimarães da Costa - Assistente Convidado da Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa

Sandra Miguel Neves - Directora de Consultoria e Formação da ATEC

Paulo Machado - Responsável de *Human Capital* Europa do Sul da Mercer HR Consulting

Paul O'Malley - *Principal* Europeu da Mercer HR Consulting

TEMAS

Criação de Valor através das Pessoas

Gestão do Capital Humano e Desenvolvimento de Quadros

Sistemas de Participação

Motivação e Produtividade

Ética e Responsabilidade Social das Organizações

Gestão do Conhecimento e Sistemas de Compensação

INFORMAÇÕES E INSCRIÇÕES

Recursos Humanos Magazine · Rua do Mercado N.º7 · 1800-271 Lisboa · Telef. 218 551 203 · Fax: 218 551 204 · e-mail: ulika.franco@rhmagazine.publ.pt

Organização

Recursos Humanos magazine

RH Partner

accenture High performance. Delivered. · ATEC

RH Premium

FAVVUS

RH Gold

learnview · HUMANPERSI · multipessoal · groundforce PORTUGAL · UAL · EG&N · VERLAG DASHÖFER

Media Partner

Vida Económica · DIRIGIR · Expressoemprego · LEADER

RH Institutional

PALACIO ESTORIL · CASINO ESTORIL

Descubra a outra forma de ler a DIRIGIR

Visite-nos no site:

www.iefp.pt