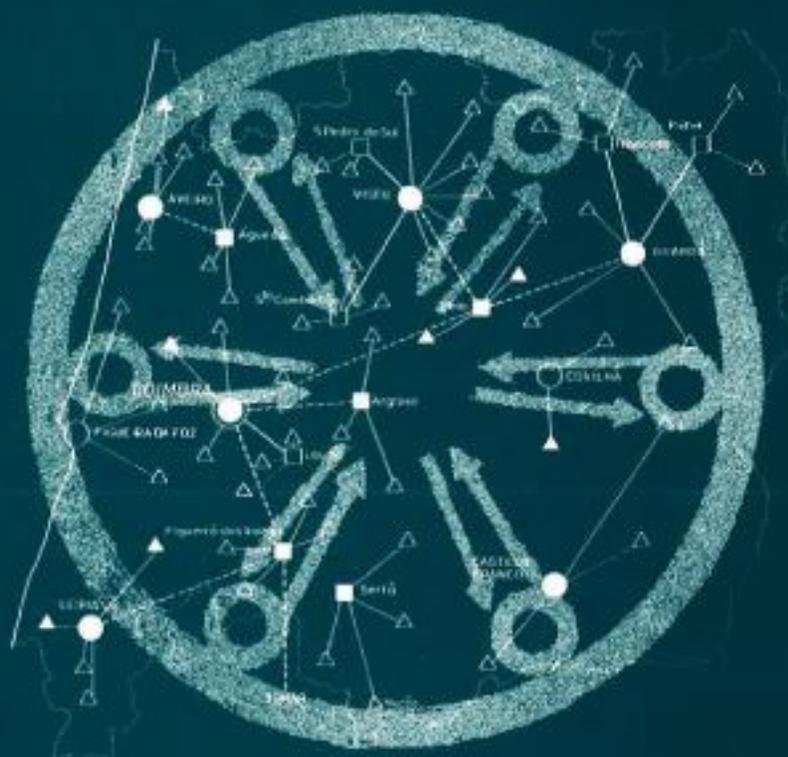


# A REGIÃO CENTRO E O REFORÇO DAS ESTRUTURAS EMPRESARIAIS



MANUEL V. ABREU . JOÃO CASALEIRO . HENRIQUE DIZ  
LUÍSA CAMPOLARGO . JOSÉ CANAVARRO . MANUEL L. PORTO

COMISSÃO DE COORDENAÇÃO DA REGIÃO CENTRO

COIMBRA, 1992



Comissão de Coordenação da Região Centro

**A REGIÃO CENTRO  
E O REFORÇO DAS  
ESTRUTURAS EMPRESARIAIS**

*Actas do Seminário e Debate Prospectivo*  
decorrido na  
Comissão de Coordenação da Região Centro  
no dia 29 de Maio de 1992

COIMBRA, Junho de 1992

## FICHA TÉCNICA

**ISBN:** 972-569-027-3  
**Depósito Legal:** 55 044/92

**Título:** A REGIÃO CENTRO  
E O REFORÇO DAS ESTRUTURAS EMPRESARIAIS

**Edição e Distribuição:**  
CCRC – Comissão de Coordenação da Região Centro  
Rua Bernardim Ribeiro, 80  
3000 COIMBRA  
Telefone: (039) 404044 Fax: (039) 723757

**Responsável pela edição:**  
Eng<sup>o</sup> António José Cardoso

**Capa:** Victor Ferreira

**Composição:** Vítor Duarte

**Impressão:** EDILIBER – Gráfica  
Rua Brigadeiro Correia Cardoso, 194-202  
3000 Coimbra

**Tiragem: 800 exemplares**  
**Concluído em Junho de 1992**

## ÍNDICE

	Pág.
<b>Introdução</b> .....	5
<b>Prof. Doutor Manuel Viegas Abreu: O total é algo mais do que a adição das parcelas ou o efeito estruturante da interacção</b> .....	7
<b>Dr. João Casaleiro: Região Centro: que modelo de desenvolvimento?</b> .....	15
<b>Prof. Doutor Henrique Diz: Relações Universidade–Empresa</b> .....	27
<b>Dra. Luíza Campolargo: A difusão da informação</b> .....	31
<b>Dr. José Manuel Canavarro: Produtividade e Qualidade</b> .....	35
<b>Prof. Doutor Manuel Porto: reflexões em torno da moeda única e seu impacto no espaço nacional e regional</b> .....	55
<b>Debate e considerações prospectivas: breve relato</b> .....	61
<b>Lista de participantes</b> .....	67



## INTRODUÇÃO

Reunem-se, neste volume, as comunicações apresentadas no Seminário realizado na Comissão de Coordenação da Região Centro, no dia 29 de Maio p.p., subordinado ao tema *A Região Centro e o Reforço das Estruturas Empresariais*.

A organização deste Seminário visou alcançar três objectivos fundamentais, explicitados no respectivo programa:

1. *Promover, num contexto de participação prospectiva e sistemática, o conhecimento e a avaliação das realidades e das potencialidades específicas da Região Centro;*
2. *Favorecer a interacção pessoal e organizacional dos diversos agentes e sectores do desenvolvimento local e regional;*
3. *Perspectivar a valorização das actividades produtivas e o reforço das estruturas empresariais como factor de desenvolvimento regional.*

Com a finalidade de incentivar a maior participação possível por parte dos representantes das Associações e Núcleos Empresariais, o período de comunicações foi concentrado na primeira parte dos trabalhos, deixando-se a segunda parte para ser totalmente preenchida com o "debate prospectivo" das questões em análise.

Tornando-se difícil reproduzir na íntegra a multiplicidade e diversidade de intervenções, de testemunhos, comentários e questões apresentadas, optámos por registar aqui, para memória e relançamento futuro, um resumo das principais linhas de força que foram claramente formuladas no decurso do "debate prospectivo".

E a qualificação do *debate* como *prospectivo* antecipou o que veio, na realidade, a acontecer: o reconhecimento de que a constituição de uma Federação ou União de Associações e

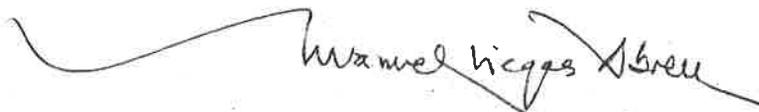
Núcleos Empresariais com dimensão à escala da Região Centro é um processo que requer tempo suficiente para concretizar, de forma sólida, uma ideia que corresponde a uma necessidade crescentemente consciencializada.

O reconhecimento crescente dessa necessidade esteve visível no decurso do Seminário, sendo reconhecidas, de igual modo, as dificuldades existentes para ultrapassar algumas condições desfavoráveis à concretização rápida da ideia.

Nesta medida, a constituição de uma *Federação das Associações Empresariais da Região Centro* não podia ficar conclusa no termo do Seminário. Nem essa constituição constou do elenco dos objectivos que o determinaram. Por sua própria natureza, trata-se de um empreendimento processual, que exige formulação de consensos, comunhão de objectivos e de orientações estratégicas de actuação. Trata-se de uma tarefa necessariamente inacabada, aberta ao futuro, e que, por isso, persiste a dinamizar iniciativas diversas direccionadas para idênticos objectivos.

O registo, neste pequeno volume, dos aspectos fundamentais dos processos equacionados e das sugestões de vias diversas para os resolver, visa contribuir não apenas para a difusão alargada das questões debatidas, mas, sobretudo, para uma avaliação do trabalho realizado e para um eventual relançamento de outras iniciativas por diversos agentes e protagonistas directamente envolvidos no processo de valorização e de desenvolvimento das estruturas empresariais da Região Centro.

Coimbra, 21 de Junho de 1992



Prof. Doutor Manuel Viegas Abreu  
Presidente da CCRC

**O TOTAL É ALGO MAIS DO QUE A ADIÇÃO DAS PARCELAS  
OU O EFEITO ESTRUTURANTE DA INTERACÇÃO**

**CONTRIBUTO PARA A EMERGÊNCIA DE UMA FEDERAÇÃO OU UNIÃO  
DAS ASSOCIAÇÕES EMPRESARIAIS DA REGIÃO CENTRO\***

Por: *MANUEL VIEGAS ABREU\*\**

Senhores Governadores Cívicos de Aveiro, de  
Castelo Branco e de Leiria,

Senhores Presidentes, Membros e  
Representantes das Associações e Núcleos  
Empresariais da Região Centro,

Senhoras e Senhores,

Ao abrir os trabalhos deste Seminário dedicado à *Região Centro e reforço das estruturas empresariais*, gostaria de vos apresentar os meus melhores cumprimentos de boas-vindas e de agradecer a vossa presença, numerosa e qualificada, o que é para nós muito gratificante, por um duplo motivo. Em primeiro lugar, porque a vossa presença em pleno significa,

---

\* Discurso de abertura proferido pelo Presidente da Comissão de Coordenação da Região Centro, Prof. Doutor Manuel Viegas Abreu.

\*\* Professor da Universidade de Coimbra; Presidente da Comissão de Coordenação da Região Centro.

de imediato, que a iniciativa e os objectivos que a ela presidem mereceram da vossa parte a melhor atenção e interesse.

Em segundo lugar, porque ela nos dá oportunidade de partilhar uma reflexão sobre as realidades e as potencialidades da Região Centro, que poderá constituir a primeira de uma série de outras reflexões mais aprofundadas e estrategicamente orientadas.

Espero muito sinceramente que as expectativas que vos suscitámos sejam concretizadas e que o tempo e a energia que todos vamos investir sejam aproveitados na equação rigorosa de problemas, na clarificação objectiva de metas mobilizadoras, na identificação pragmática de actividades instrumentais adequadas à obtenção dos objectivos desejados. E tudo isto num clima propício à reflexão serena e à participação de todos.

Nesta perspectiva, considero indispensável explicitar ou comentar os objectivos ou as finalidades que motivaram a organização deste Seminário.

Moveu-nos, antes de mais, a vontade de dar cumprimento a uma acção que no acto de posse, em 31 de Janeiro p. p., designei como um dos eixos fundamentais da actuação à frente dos destinos desta Comissão de Coordenação:

*"... o diálogo e o apoio técnico que a CCRC tem assegurado às autarquias da Região continuará a constituir um dos eixos principais da sua actuação no decurso deste ano de 1992."*

*"Idêntico entusiasmo será posto no diálogo com os empresários, com as Associações da Indústria e do Comércio, e com outras instituições representativas das*

*actividades profissionais com vista a que se articulem objectivos, se harmonizem meios e interesses, se conjuguem projectos e esforços em beneficio de todos.*

*Situa-se neste âmbito um vasto campo de iniciativas a analisar e a hierarquizar, de planos já esboçados a retomar (como o da criação de uma 'Federação das Associações Comerciais e Industriais da Região das Beiras') e de projectos novos a dinamizar, como seja, por exemplo, o da organização conjunta, em 1993, da Exposição das Beiras ou EXPOBEIRAS 93, que poderá ser, se todos quisermos, uma grande mostra das realidades e das potencialidades da Região."*

Esta linha orientadora ficou consignada no Programa de Actividades da Comissão para o ano de 1992 em curso.

*"Com vista ao reforço do tecido empresarial da Região Centro e à afirmação das suas potencialidades, iniciar-se-á um conjunto de actividades de estudo e de reflexão de forma a que, em colaboração com as Associações Empresariais implantadas na Região, se torne possível ultrapassar os principais constrangimentos que até agora têm dificultado a emergência de uma grande organização de carácter regional neste domínio, encetando as diligências mais adequadas para relançar o projecto de uma Federação forte, capaz de empreender iniciativas de âmbito nacional e internacional."*

Acrescento de imediato que a ideia de incentivar a emergência de uma Federação ou União de Associações Empresariais da Região Centro não é original. Com efeito, ela visa retomar a iniciativa do Prof. Manuel Porto, num dos últimos anos em que foi Presidente da CCRC. Por

circunstâncias diversas, que são conhecidas da maioria dos presentes, a iniciativa não logrou os resultados pretendidos.

E para quê retomar o projecto de promover um encontro com as Associações e Núcleos Empresariais da Região Centro?

Considero que há várias razões para isso e todas elas convergentes entre si, passando a referir apenas algumas.

Uma análise comparativa do que se passa, no domínio das estruturas empresariais, entre a Região Centro e as Regiões vizinhas, quer a Região Norte quer a Região da Grande Lisboa e Vale do Tejo, mostra-nos que a Região Centro, ao contrário do que sucede naquelas Regiões, não dispõe de uma organização empresarial suficientemente dimensionada para agregar e potencializar as diversas Associações Industriais e Comerciais de base sub-regional numa estrutura com maior dimensão, representatividade regional e peso negocial em pé de igualdade com as suas congéneres de Lisboa e Porto.

Por outro lado, em termos de interlocutor para consulta sobre questões relativas ao planeamento, ordenamento do território e ao desenvolvimento da Região, designadamente no que se reporta ao plano de actividades e à elaboração do novo plano de desenvolvimento regional e de outros programas a integrar no próximo Quadro Comunitário de Apoio para o quadriénio de 1994-98, gostaria a CCRC de poder contar com uma Estrutura organizativa das Empresas de âmbito regional.

Esclareço de imediato, para evitar equívocos desnecessários, que não desvalorizo a existência das actuais Associações e Núcleos Empresariais nem sequer ponho em questão a sua permanência e as diligências que estejam

actualmente previstas ou já em curso para se encontrarem modalidades organizativas e funcionais que congreguem e articulem as estruturas existentes. O que afirmo, com base numa perspectiva macroscópica, é que a inexistência de uma Estrutura Empresarial de maior dimensão e com expressão à escala regional constitui um factor de fragilidade negocial da Região e da sua imagem.

Verifica-se que a ausência de estrutura associativa empresarial com dimensão e peso tem funcionado desfavoravelmente para a Região Centro no seu todo, que não possui na representação social dos portugueses uma *imagem de marca*, suficientemente conhecida e divulgada, funcionalmente identificadora e motivadora. A Região aparece pulverizada, fragmentada, envolta em *conflitualidades internas*, em *litígios de influência* e *disputas de prestígio*, que a ninguém aproveita.

Peço que não interpretem estas palavras de diagnóstico de uma situação real como um projecto de luta contra quem quer que seja. O que pretendemos sublinhar é que no mundo da publicidade em que vivemos, a questão da *imagem* é extremamente relevante. O investimento que certas Associações fazem da sua imagem de marca, associada frequentemente à imagem da Região é altamente lucrativo. A FIL é altamente rentável e a Exponor apostou na imagem da Região Norte, e está a recolher bons frutos dessa estratégia.

Seria certamente benéfico para todos que se desse início ao esbatimento de conflitualidades internas, que se verificasse o termo de uma vivência de isolamento individualista e que se multiplicasse a *prática* de diálogo, de confronto sereno das situações problemáticas e de comunicação aprofundada entre pessoas e projectos das

diversas Associações e Núcleos empresariais da Região Centro. A este propósito, constitui uma verificação pragmaticamente desmonstrada, em termos de sucesso empresarial – e os Japoneses constituem exemplo paradigmático – que da interacção entre os componentes de um conjunto decorre sempre valor acrescentado para cada um deles e para o conjunto no seu todo. Também neste domínio da psicossociologia das organizações permanece válido o princípio estrutural de que, num sistema de relações gerador de uma estrutura, «*o todo é algo mais do que a simples soma das partes*».

Não é por puro exercício académico ou por simples curiosidade científica que os gestores e administradores de dimensão internacional falam hoje dos benefícios decorrentes do investimento não apenas em recursos materiais, não apenas em recursos humanos, individualmente considerados, mas em *recursos imateriais*. Uma das modalidades de desenvolvimento destes recursos imateriais reside precisamente na prática de comunicação e de interacção pessoal com vista à identificação de problemas, à análise de vias diversas para a respectiva solução e planificação das actividades adequadas para alcançar os objectivos visados.

Este Seminário foi concebido neste contexto.

Não pretende ser mais do que uma oportunidade de encontro para que, a partir da apresentação das características, realidades e potencialidades da Região Centro de Portugal, possamos todos contribuir para a consciência dos principais problemas e para o levantamento das linhas de orientação estratégica mais adequadas à valorização das respectivas riquezas.

Não pretendemos protagonismos que não nos competem estão na vocação da CCRC. Mas não declinamos a responsabilidade que nos cabe, enquanto instituição corresponsável pelo desenvolvimento regional, de motivar um processo de intercâmbio e de participação alargada, considerado hoje como altamente rentável para uma gestão de sucesso.



# REGIÃO CENTRO: QUE MODELO DE DESENVOLVIMENTO E QUE PROTAGONISMO PARA OS ANOS 90?

Por: *JOÃO MANUEL CASALEIRO CARVALHO COSTA\**

## Sumário

1. Oportunidade da questão
2. Principais características sócio-económicas regionais
  - 2.1. Território
  - 2.2. População e povoamento
  - 2.3. actividades económicas
3. Principais eixos de desenvolvimento
  - 3.1. Acessibilidades
  - 3.2. Rede urbana
  - 3.3. Valorização de recursos endógenos
4. Que parceiros regionais e qual o seu papel
  - 4.1. Os serviços regionais da Administração Central ou equiparados
  - 4.2. Os agentes de desenvolvimento regional e local
    - 4.2.1. Autarquias locais e suas associações
    - 4.2.2. Associações empresariais, sobretudo de base especial
    - 4.2.3. Universidades e institutos superiores
    - 4.2.4. Associações de desenvolvimento, associações interprofissionais e organizações de interface

---

\* Director Regional do Planeamento e Desenvolvimento da CCRC.

## 1. Oportunidade da questão

A questão formulada pelo tema acima referido poderá justificar a sua oportunidade por diversos factores, os quais, consoante a sua origem ou principal dinâmica, talvez se possam distinguir entre externos e internos.

Como factores externos merecem destaque:

- as transformações na Europa de leste e o maior enfoque que, em consequência, vêm merecendo as questões económicas e do desenvolvimento;
- a mundialização das empresas e o crescente papel que desempenham como organização sócio-económica, a justificar o reforço de iniciativas de cooperação multinacional, multiregional ou transfronteiriça;
- o caminho da CEE para uma União Monetária e um Mercado Único, implicando maior concorrência e liberalização, num modelo que pretende ser social e economicamente mais aberto, mas simultâneamente sublinhando as diferenças e as identidades nacionais e regionais;
- o relevo mais acentuado que, no futuro, tendem a ter os aspectos chamados imateriais do desenvolvimento económico regional.

E como factores internos devem ser destacados:

- a necessidade de se elaborar um Plano a Médio Prazo e um novo Plano de Desenvolvimento Regional, ambos para o período de 1994-98;
- a necessidade de integrar as propostas e as estratégias regionais/sectoriais (cfr. esquema "oficial" de preparação do PMP e do PDR em anexo);

- a necessidade de "pensar a Região", no seu conjunto, face aos novos desafios e às novas oportunidades que se levantam, bem como face a estratégias alternativas que se colocam da parte de outros espaços regionais.

## **2. Principais características socio-económicas regionais**

A problemática da definição de um modelo de desenvolvimento regional passa, naturalmente por uma caracterização sócio-económica e pela identificação do que se consideram os eixos prioritários de desenvolvimento.

Uma caracterização sumária da Região Centro, por sua vez, poderá ser proposta com alguma razoabilidade segundo três aspectos fundamentais, que são respectivamente o território, a população e o povoamento, e as actividades económicas.

### **2.1. Território**

A Região estende-se por um extenso território (26% do Continente) que se apresenta, sobretudo no interior, marcadamente acidentado (80% classificado como zona de montanha conforme Regulamento CEE).

A própria designação Beiras parece aliás associar-se naturalmente à morfologia do território que é também fonte de variados e importantes recursos hídricos.

Acresce ainda uma localização sensivelmente a meio dos dois principais aglomerados urbanos e industriais do País e a que corresponde o maior corredor de tráfego de mercadorias por via terrestre com o exterior.

## 2.2. *População e povoamento*

A população residente na Região era de 1,72 milhões de habitantes em 1991 ( $\pm 18\%$  do País) tendo diminuído de 50 mil habitantes desde 1981.

As três subregiões do litoral correspondem a 24% da área da Região Centro e representam 52% da população.

A maior parte da população da Região vive em lugares de pequena dimensão, os quais foram responsáveis por importantes vagas de emigração no passado.

Em 1981, 15% da população vivia em lugares com dimensão inferior a 100 habitantes, enquanto 12% vivia em centros de mais de 10.000 habitantes.

Os centros mais importantes da Região distribuem-se de forma espacialmente equilibrada e têm vindo a crescer de população, embora não o suficiente para evitar as perdas dos lugares mais pequenos.

## 2.3. *Actividades económicas*

A agricultura na Região é praticada com aptidão especial nas zonas de estuário dos principais rios que a atravessam e, de forma pontual, também nalgumas zonas baixas do interior.

Estima-se que os solos com vocação florestal correspondem a 60% dos solos da Região, embora menos de metade desse valor tenha essa utilização.

A contribuição da Região para a formação do produto agrícola bruto da Continente é de cerca de 23,5%, sendo, por subsectores, a seguinte: florestal 36,4; animal 30,7; e vegetal 17,8.

Existem diversas produções agrícolas de qualidade, com imagem de marca e a que correspondem diversas

denominações de origem (actualmente são seis as regiões demarcadas, quatro para vinhos - Dão, Bairrada, Beira Interior e Encostas de Aire, englobando a Beira Interior como denominações as subregiões de Pinhel, Figueira de Castelo Rodrigo e Cova da Beira - e duas para queijos - Serra da Estrela e Beira Baixa, este último com uma subregião que é Castelo Branco).

A Região dispõe também de recursos minerais significativos e diversificados, sendo de destacar as rochas ornamentais e os granitos, as águas minero-medicinais, as argilas, etc..

A indústria da Região é relativamente bem diversificada por sectores de actividade, correspondendo em grande parte à transformação de recursos naturais locais (alimentares e bebidas, têxteis, madeiras e papel, cerâmicas, metalomecânicas e plásticos) mas insuficientemente valorizados.

A indústria está por sua vez bastante concentrada sobre o litoral, sendo o sector têxtil o que tem maior expressão nas subregiões do interior e o que revela maiores necessidades de modernização e reestruturação.

A distribuição (%) do emprego por sectores também em 1981 na Região (e no País) era de 32,0 (19,3) no primário, 36,2 (38,8) no secundário e 31,8 (41,9) no terciário.

E a distribuição (%) do VAB por sectores na Região deverá ser actualmente de 13 no primário, 39 no secundário e 48 no terciário.

Verifica-se portanto uma produtividade que é relativamente muito mais importante no terciário, sector cujo dinamismo ultrapassa também o secundário.

### 3. Principais eixos de desenvolvimento

A definição dos principais eixos de desenvolvimento decorre em larga medida do que se disse no ponto anterior e tem vindo a ser defendida há já algum tempo pela CCRC.

#### 3.1. *Acessibilidades*

O eixo das acessibilidades está associado às características básicas do território regional e à centralidade da sua localização geográfica.

Este eixo poderá repartir-se por várias linhas de desenvolvimento que correspondem aos vários tipos de infraestruturas de acessibilidade, quais sejam: rodoviárias, ferroviárias, portuárias e aeroportuárias.

Tratam-se de infraestruturas que são fundamentalmente responsabilidade dos programas nacionais e de que depende em larga medida a eficácia da economia regional e a sua mais forte integração a outros centros complementares e mais avançados.

#### 3.2. *Rede urbana*

O eixo da rede urbana está fundamentalmente associado ao tipo de povoamento existente.

Este eixo poderá igualmente repartir-se por várias linhas de desenvolvimento que correspondem a:

- assegurar infraestruturas básicas aos centros urbanos;
- fixar infraestruturas e equipamentos especializados nos principais centros;

- incentivar complementaridades entre os centros, reforçando simultaneamente as diferenças entre si e a especialização de cada um.

Tratam-se de infraestruturas e de equipamentos que apenas no primeiro caso têm estado a cargo dos programas regionais e que, para o futuro, talvez devam passar a ser responsabilidade conjunta de programas regionais e nacionais.

### *3.3. Valorização de recursos endógenos*

Este eixo está associado sobretudo à estrutura e ao tipo de actividades económicas da Região.

Poderá eventualmente repartir-se também por várias linhas de desenvolvimento, mas praticamente todas, ao contrário das anteriores, de natureza imaterial, quais sejam:

- reforçar a identidade regional/ promoção;
- garantir informação às actividades produtivas;
- suscitar a participação das organizações socio-económicas regionais na definição e gestão de projectos, designadamente em cooperação;
- gerir sistemas de incentivos que integrem a produção e a comercialização regionais (aproximando-as mais entre si).

Tratam-se de projectos que talvez devam ser fundamentalmente responsabilidade dos programas regionais.

## **4. Que parceiros regionais e qual o seu papel**

Como parceiros com intervenção na prossecução da estratégia de desenvolvimento da Região, a CCRC tem contado essencialmente com:

4.1. Os serviços regionais da Administração Central ou equiparados (designadamente Governos Cívicos, Direcção Regional de Estradas, Juntas Autónomas dos Portos de Aveiro e da Figueira da Foz, Direcções Regionais de Agricultura, DR Indústria e IAPMEI, IEFP, etc.).

#### 4.2. Os agentes de desenvolvimento regional e local

4.1. Da colaboração realizada entre a CCRC e os serviços regionais da A. Central ou equiparados, destacam-se vários projectos que tem sido possível concretizar com referência à escala de toda a Região Centro. São disso exemplo alguns trabalhos ou propostas sectoriais e também alguns projectos que envolvem cooperação com estruturas técnicas de outras regiões europeias no âmbito de acordos de cooperação que a CCRC tem desenvolvido.

Esses serviços não estão porém na maioria dos casos vocacionados para assumirem um protagonismo regional que ultrapasse as suas competências técnicas específicas.

4.2. Da colaboração realizada entre a CCRC e os agentes de desenvolvimento regional e local poderão talvez distinguir-se vários casos consoante os vários tipos em que aqueles agentes se poderão classificar:

- Autarquias locais e suas associações;
- Associações empresariais, sobretudo de base espacial;
- Universidades e institutos superiores;
- Associações de desenvolvimento, associações inter-profissionais e organizações de interface.

**4.2.1.** As autarquias locais e suas associações têm sido certamente o tipo de agentes que mais esforço tem merecido da parte das diversas actividades da CCRC.

São agentes que estão preparados e na maioria das vezes dispostos a assumir um protagonismo apenas local ou subregional.

A consideração pela CCRC de subregiões e a manutenção do seu papel de primeiro plano na apresentação da Região e nos processos de desenvolvimento e de apoio dos fundos comunitários, tem também contribuído para isso.

À escala do conjunto da Região existe o Conselho da Região, essencialmente órgão de consulta e entendido também como parceiro das estruturas do QCA e do MPAT, mas que não se poderá assimilar a uma Associação de Municípios da Região Centro.

**4.2.2.** As associações empresariais de base regional são cerca de quatorze e cobrem razoavelmente todo o espaço regional.

Com a maioria delas a CCRC candidatou-se e viu aprovado o Eurogabinete da Região Centro que vem funcionando na própria CCRC.

As associações são estruturas que os PO regionais e outros instrumentos têm apoiado, designadamente porque revelam dificuldades em se auto-sustentarem tecnicamente e porque prosseguem uma missão de reconhecido interesse regional e local.

Estas associações constituem um tipo de agentes que tem estado vocacionado para assumir um protagonismo sobretudo à escala subregional.

4.2.3. As Universidades e os Institutos Superiores têm vindo a manter uma colaboração regular e sistemática com a CCRC, designadamente em termos da apreciação de projectos, sendo a especialização de cada Escola e a sua especificidade em relação às demais um resultado a atingir, em função essencialmente das diferenças das realidades em que se integram e das condições em que trabalham.

São, naturalmente, protagonistas a ter em conta no seu ramo do conhecimento e de especialização, o qual pode nada ter a ver com uma determinada escala espacial, mas que em princípio ultrapassa o local.

4.2.4. As associações para o desenvolvimento, associações interprofissionais e organizações de interface, constituem um tipo de agentes que tem vindo a aparecer com alguma força mais recentemente.

São, como os anteriores, agentes que não parecem estar vocacionados para actuar simplesmente à escala local.

A nível subregional conhecem-se algumas agências de desenvolvimento bem como entidades interprofissionais que actuam em Regiões Demarcadas, e a nível do conjunto da Região pode destacar-se o IDARC (sector agrícola e do desenvolvimento rural), a UNEFOR (sector universitário e empresarial para a formação sediado na Universidade de Aveiro), etc.

Em conclusão, poderá dizer-se que a maioria destes agentes de desenvolvimento está vocacionada para "olhar para dentro da Região" e actuar no seu interior.

A atitude contrária ou, talvez melhor, complementar, de "olhar para fora" e actuar também no exterior, talvez possa vir a

ser mais facilmente assumida por agentes do último tipo, juntamente com a CCRC.

Existe porém a possibilidade de a perspectiva de subregiões ser inibidora dessa atitude de "olhar também para fora", sobretudo se as subregiões não corresponderem de facto a diferentes realidades sócio-económicas que se integrem harmoniosamente no conjunto, sem complexos de inferioridade nem preconceitos de superioridade, mas numa rede entre iguais em direitos e oportunidades que apenas o território e as condições naturais se encarregaram de distinguir.

Um modelo de desenvolvimento desta natureza é certamente inovador no País e mesmo noutros lados será concerteza pouco comum. Por isso, os caminhos a seguir terão de ser originais e não copiados doutras experiências.

Um modelo de desenvolvimento regional não polarizado mas antes integrador de uma pluralidade de centros e de agentes, que mantêm entre si relações complementares, será tanto mais credível externamente quanto mais beneficiar cada uma das partes ou subregiões. E cada uma destas beneficiará, em nossa opinião, na proporção directa do grau de especialização da sua estrutura sócio-económica e do nível de integração que estabelecer com as demais e com o exterior.

Um modelo de desenvolvimento regional com essas características de coesão poderá inclusivamente ser considerado exemplar, de acordo com as perspectivas para o desenvolvimento do território da Comunidade e, nessa medida, afirmar-se também no exterior com maior voluntarismo.

Aliás, segundo um estudo prospectivo recente encomendado pelas regiões que constituem o chamado Arco Atlântico e que abrange todo o território do nosso País, só

através de um cenário do tipo voluntarista é que será possível contrariar a evolução tendencial para um agravamento dos desequilíbrios espaciais, com prejuízo, sobretudo para as zonas mais periféricas, designadamente em função de factores como o reforço das estruturas radiais de transporte terrestre e o desenvolvimento de economias de escala para serviços avançados de transporte.

## INTERACÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA UMA REFLEXÃO

Por: *HENRIQUE DIZ\**

A história das relações Universidade-Empresa encontra-se repleta de equívocos e desilusões, ponteadas, aqui e ali, por casos de sucesso. E embora a situação se encontre em fase de acentuado progresso, talvez seja útil reflectir brevemente sobre alguns dos motivos que têm conduzido a experiências menos proveitosas, a resultados que podem ter consequências no médio e longo prazo.

Poderia atribuir-se uma quota de responsabilidade a uma falha de comunicação entre as empresas e as universidades. Falha de comunicação que gera um desconhecimento recíproco do modo de funcionamento, das necessidades temporais em cada uma das instituições.

Tendo a responsabilidade não só de formar técnicos superiores para o mercado de trabalho, mas também de fazer progredir o conhecimento científico e tecnológico, as Universidades devem apostar claramente no desenvolvimento a médio e longo prazo, baseado nos resultados da investigação que hoje praticam. Não poderia, aliás, ser de outra forma. O progresso tecnológico sustentado baseia-se numa perspectiva de

---

\* Professor da Universidade de Aveiro.

investigação que ultrapassa claramente os problemas do dia a dia, embora contribua, de forma indirecta, para a sua resolução e o afastamento desta linha de rumo poderá conduzir-nos à situação delicada de, procurando resolver apenas as questões de implementação actuais, não gerarmos os conhecimentos de base necessários à resolução dos problemas futuros. Esta forma de encarar a investigação universitária é a que se encontra, aliás, contemplada no Estatuto da Carreira Docente Universitária, que dá grande relevância, para o progresso na carreira dos professores, às publicações em revistas, leia-se, internacionais e de carácter científico. Não sendo este o fórum adequado para discutir este assunto, apresentemo-lo apenas como ele se define no momento.

Por outro lado, e em contraste, as empresas sentem uma forte pressão para a resolução imediata dos problemas surgidos no dia a dia, diria mesmo, no momento. A produção e qualidade em cada instante constituem a meta de qualquer responsável. As questões estratégicas de médio e longo prazo ficam, assim, muitas vezes relegadas para segundo plano pela necessidade de acorrer aos problemas imediatos, ainda que constituam preocupação dos empresários.

Criam-se, assim, as condições para os equívocos nas relações universidade-empresa. As empresas solicitam, muitas vezes, cooperação para a resolução dos problemas do dia a dia, para que as universidades não têm vocação, as universidades pretendem resolver problemas de médio e longo prazo, aos quais as empresas não podem, muitas vezes, dar a atenção que pretendariam.

Acrescem, ainda, dois factores relacionados com os interlocutores. A maioria dos professores universitários não tem experiência empresarial e as empresas não dispõem,

muitas vezes, de técnicos qualificados capazes de dialogar com os investigadores ou, então, estes passaram pela Universidade numa época em que esta era bastante menos aberta à cooperação com o exterior.

Não se pense que esta é uma posição derrotista ou, mesmo, pessimista. Torna-se, no entanto, necessário reconhecer que ela existe, de forma a tomarem-se as medidas conducentes a resolvê-la. E não pode, entretanto, deixar de reconhecer-se o enorme desenvolvimento que tem sido feito nos últimos anos nesta questão. Desenvolvimento que passou, no entanto, pelo reconhecimento dos problemas existentes e sua resolução.

Feita esta introdução, debrucemo-nos, também de forma breve, sobre as formas de incrementar a cooperação universidade-empresa.

Se existe falha de comunicação, parece ser útil que esta seja ultrapassada. Torna-se necessário que empresas e instituições universitárias se conheçam, a partir de uma posição de respeito pelas especificidades de cada uma. A organização de sessões de trabalho entre industriais e professores é fundamental para a identificação dos problemas existentes e apresentação de propostas para a sua resolução. As Associações Empresariais têm, neste caso, papel determinante.

É, ainda, importante, que se discutam as questões que, a longo prazo, afectam os diversos sectores, de forma a poder definir-se um plano estratégico de intervenção para cada um deles.

Não podendo as questões do dia a dia ser esquecidas, haverá que encontrar forma de as abordar, possivelmente através da intervenção da universidade como canalizador dos problemas para instituições de interface mais vocacionadas para

o assunto. O envolvimento das universidades nesta matéria permitirá a coordenação global das actividades, a integração das questões pontuais na estratégia global, mas também a aquisição da confiança mútua, base do estabelecimento de relações duradouras.

Por outro lado, revelando-se necessário que todos os interlocutores utilizem a mesma linguagem, particularmente numa época em que se verificam rápidas mudanças tecnológicas, devem prever-se mecanismos de formação e actualização recíprocos e que podem envolver: a realização, por parte das universidades, de cursos de actualização destinados a técnicos industriais, e a abertura das empresas à realização de estágios por parte de alunos dos anos finais das licenciaturas e, mesmo, de docentes universitários, para conhecimento "in loco" das empresas e colaboração em projectos de desenvolvimento cujos trabalhos decorram no seu interior.

Acresce que existem, neste momento, todas as condições de enquadramento legal e suporte financeiro que permitiriam avançar para um reforço acentuado da cooperação universidade-empresa, e que nós não podemos ignorar.

Nesta primeira abordagem do problema, não se pretende fazer uma discussão exaustiva, mas tão pouco algumas questões que devem obrigatoriamente ser discutidas com urgência, sob pena de, uma vez mais, nos deixarmos ultrapassar pelos acontecimentos.

## A DIFUSÃO DE INFORMAÇÃO

Por: *LUIZA CAMPOLARGO\**

A importância que hoje assume a informação para quem diariamente tem de tomar decisões numa empresa fica demonstrada quando se verifica que a própria competitividade entre as empresas assenta cada vez mais no desempenho da capacidade de recolha e utilização de informação fiável e pertinente.

De facto, a informação é hoje um factor de produção decisivo na estratégia empresarial.

A importância de utilizar como instrumento de trabalho fontes de informação é sinónimo de poder, o que faz da informação uma componente chave no desenvolvimento de todos os sectores da actividade. E uma empresa deverá sempre considerar de forma estratégica o acesso facilitado dos técnicos à utilização de informação, quer interna quer externa.

As rápidas alterações tecnológicas e sociais e o crescimento exponencial da investigação implicam uma exemplar gestão do recurso "informação".

Nas empresas com bons desempenhos verifica-se um equilíbrio dinâmico dos factores estratégicos: tecnológicos, de

---

\* Directora do Eurogabinete para a Região Centro.

investigação, de informação, de formação, de comercialização e de internacionalização.

Há que dar à gestão do recurso "informação" o lugar adequado à importância que hoje assume. Quando lemos no Tratado da União Europeia, no título Indústria (XIII), o modo como a Comunidade Europeia e os Estados membros se propõem zelar para que sejam asseguradas as condições necessárias ao desenvolvimento da capacidade concorrencial da indústria da comunidade, percebemos essa importância.

Com vista a cumprir esta finalidade, diz-se no ponto 1 desse mesmo Título do Tratado:

"Para o efeito, e no âmbito de um sistema de mercados abertos e concorrenciais a sua acção tem por objectivo:

- Acelerar a adaptação da indústria às mudanças estruturais;
- Incentivar um ambiente favorável à iniciativa e ao desenvolvimento das empresas do conjunto da Comunidade e nomeadamente das PME;
- Incentivar um ambiente favorável à cooperação entre empresas;
- Fomentar uma melhor exploração do potencial industrial das políticas de inovação, de investigação e de desenvolvimento tecnológico."

Dependente da polémica existente no próprio destaque do título Indústria, os instrumentos de promoção e defesa da Indústria Europeia serão flexíveis e respeitadores do mercado.

Analisando rapidamente as propostas de orientação, a Comissão Europeia utilizará meios semelhantes aos já estabelecidos, como os programas de ajustamento estrutural que evitem situações de crise e o apoio aos programas de I&D entre vários países comunitários e terceiros e aos de ligação

entre universidades, as instituições de investigação e as empresas.

As condições favoráveis ao enquadramento das empresas, com destaque para as PME, cujo número no espaço comunitário ronda os 13 milhões, e ao apoio à cooperação entre empresas como forma de estimular a competitividade, far-se-á pelo desenvolvimento de serviços de utilização comum de apoio às empresas, de forma a que estas estabeleçam contactos com os seus parceiros, quer os fornecedores, quer os concorrentes e os clientes.

E aqui vale a pena sublinhar a importância da cooperação como forma de competitividade para atingirem a internacionalização. Há, no entanto, aqui muito a fazer quer ainda em matéria legislativa, quer de normalização, verificando-se que, em muitos casos, as normas de cada país continuam a ser barreiras técnicas intransponíveis.

A abertura dos mercados públicos, o acesso rápido à informação sobre oportunidades de negócio, a liberalização dos transportes e a abertura ao mercado de capitais, permitem e estimulam a cooperação.

Mas se as PME não acedem à informação, como podem ter conhecimento das oportunidades que se lhes oferecem? E, de forma mais decisiva e em fase anterior, como se antecipam às dificuldades que se lhes deparam?

É neste ponto que a discussão deve ser iniciada: estão os serviços colocados à disposição das PME pela Comissão das Comunidades Europeias, como os Eurogabinetes, à altura de poderem por si sós desempenhar o papel de informar de forma especialmente dirigida às PME?

As Associações e os Núcleos Empresariais são estruturas profissionalizadas que podem e devem, em nossa opinião,

constituir um veículo de divulgação, um motor dinâmico, intermediário e multiplicador, e um *forum* de debate e esclarecimento dos empresários, na medida em que se situam a meio caminho entre a empresa – destinatário final da informação – e os produtos da informação (originários da Comissão Europeia e das instituições públicas nacionais, entre outros). É nesta medida que o Eurogabinete para a Região Centro (que, recorde-se, teve a sua origem num consórcio entre a Comissão de Coordenação da Região Centro e algumas das Associações Empresariais da Região Centro) espera poder contribuir para o reforço das estruturas associativas, de forma interactiva:

A – Fornecendo a informação de forma clara, concisa, directa e rápida às empresas, beneficiando das Associações Empresariais para otimizar, generalizar e tornar mais eficiente a recepção dos dados necessários;

B – Fornecendo respostas às necessidades dos utilizadores, empresas associadas que chegam até nós pelas Associações Empresariais, e às próprias Associações, que têm acesso às instâncias comunitárias através dos nossos próprios circuitos.

O empenho que colocamos no nosso trabalho dirigidos às empresas da Região Centro encontra estímulo nas palavras de Jacques Delors: "as empresas são o principal factor de criação de riqueza e, sem criação de riqueza, a solidariedade esgota-se".

**PRODUTIVIDADE E QUALIDADE  
UMA ABORDAGEM PSICOSSOCIOLÓGICA  
OU SÓCIO-ORGANIZACIONAL**

Por: JOSÉ MANUEL PORTOCARRERO CANAVARRO \*

**Sumário**

1. Definição e contribuição da Psicologia Organizacional para a compreensão do conceito - *Produtividade*.
2. Exemplo de um *macro-contexto produtivo* - O JAPÃO - onde acréscimos de produtividade foram alcançados com o apoio de técnicas de organização do trabalho de cariz sócio-organizacional, nomeadamente técnicas ligadas à Gestão da Qualidade
  - 2.1. Vectores estratégicos do crescimento económico do Japão.
3. Principais técnicas psicossociológicas com efeitos positivos e directos ao nível da produtividade
  - 3.1. Círculos de Qualidade
  - 3.2. Enriquecimento de Tarefas
  - 3.3. Grupos Semi-Autónomos
  - 3.4. Principais problemas levantados na/pela implementação deste tipo de técnicas
  - 3.5. Uma reflexão final de base regional.

---

\* Assistente da Faculdade de Psicologia da Universidade de Coimbra; Assessor para os assuntos empresariais da CCRC.

*O estímulo e o desenvolvimento das capacidades produtivas de cada pessoa podem revelar-se uma fonte significativa de crescimento económico e de criação de vantagens competitivas.*

Taira (1990)

### **1. Definição e contribuição da Psicologia Organizacional para a compreensão do conceito - *Produtividade*.**

Se a Psicologia Organizacional ou Industrial se pode definir como um domínio da pesquisa e da intervenção prática que lida com questões ligadas ao comportamento do indivíduo face ao trabalho e ao comportamento no local de trabalho (Empresa ou Organização), deve ter qualquer contributo a dar para a compreensão e, eventual, modificação pela positiva de comportamentos específicos dos contextos ocupacional e organizacional.

A produtividade, para além da definição económica e da definição técnica, também pode ser vista como uma variável de desempenho e nesse sentido como uma variável comportamental pelo facto do comportamento das pessoas poder afectar, pela positiva ou pela negativa, a produtividade duma Empresa (Guzzo, 1990). Para descodificar e compreender o comportamento subjacente ao desempenho de qualquer trabalhador faz-se apelo a aspectos que podem influenciar esse mesmo desempenho. Em linhas gerais, os aspectos mais referidos são os seguintes:

- organização do trabalho, nível de relacionamento interpessoal no local de trabalho, motivação dos

trabalhadores, satisfação dos trabalhadores - factores mensuráveis ao nível individual e grupal.

- tecnologia disponível, recursos de investigação e de desenvolvimento, indicadores financeiros, qualidade das matérias primas – factores mensuráveis ao nível da Empresa ou da Organização.

A literatura clássica sobre produtividade dá um maior destaque a estes últimos aspectos. Ao nível individual e grupal, as pesquisas acerca da produtividade têm sido realizadas com menor frequência. No entanto, medidas concretas acerca dos aspectos individuais e de grupo subjacentes ao desempenho humano ao nível organizacional revelam-se de grande utilidade para o planeamento e controlo da gestão global e dos recursos humanos. O grande contributo da Psicologia Organizacional para a produtividade situa-se aqui, no nível individual e grupal, nos aspectos mais subtis e mais dificilmente analisáveis e mensuráveis do todo o processo produtivo.

## **2. Exemplo de um *macro-contexto produtivo* - O JAPÃO - onde acréscimos de produtividade foram alcançados a partir de técnicas de organização do trabalho de cariz sócio-organizacional**

O Japão é usualmente apontado como um país onde nos últimos quarenta anos ocorreu um crescimento económico sustentado e de destaque pelos valores positivos atingidos. Este dado é pacífico porque demonstrado pelas estatísticas oficiais internacionais. Menos consensual é a opinião acerca de como o Japão conseguiu atingir esse desenvolvimento económico.

Aqui, as opiniões dividem-se coexistindo um conjunto de tendências que se extremam em posições de total admiração e apoio ao sistema japonês, considerando-o um modelo, e em posições de descrença e de acusações repetidas de exploração e manipulação sócio-cultural acrescidas de baixa originalidade processual e tecnológica associadas a uma situação macro-económica fortemente vantajosa e até, para alguns autores, pouco legal (taxa de câmbio muito favorável, "proteccionismo", "dumping").

### *2.1. Vectores estratégicos do crescimento económico do Japão*

De acordo com Taira (1990), a estratégia de crescimento económico japonês, no que respeita à organização industrial, assentou nos seguintes vectores:

1. Importância do sector industrial no tecido económico, com concentração de esforços e de apoios governamentais nesse mesmo sector.
2. Desenvolvimento de medidas e estatísticas finas de produtividade da responsabilidade do Ministério da Indústria Japonês, nomeadamente o JPC - Japanese Labour Productivity Index. O JPC é um indicador restrito ao sector industrial que cresceu por ano, cerca de 10.1% entre 1955 e 1973 e cerca de 5.1% por ano entre 1973 e 1985.
3. Motivação colectiva pelo slogan nacional - Apanhar a América. Em termos de produtividade do sector industrial, este objectivo foi conseguido em 1980, ano em que o Japão apresentou um índice de produtividade industrial mais elevado que os E.U.A.

4. Desenvolvimento e canalização de apoios preferencialmente dirigidos às grandes unidades industriais dos sectores tecnológicos de ponta. No que respeita às grandes unidades industriais, o Diferencial do Valor Acrescentado pela produtividade no Japão alcançou, no ano de 1977, um valor superior ao dos E.U.A.. No entanto, convirá referir que o desempenho das pequenas e médias empresas industriais japonesas, comparativamente às congéneres norte-americanas, é significativamente inferior.
5. Macro-organização industrial com recurso a grupos económicos fortes e sólidos e à sub-contractação. A grande unidade empresarial recorre a pequenas empresas, frequentemente participadas, para a realização de tarefas específicas.
6. Restrição do fenómeno sindical às grandes unidades industriais com estabelecimento de diálogo entre os Patrões e os Sindicatos sob mediação governamental. No que respeita às Relações Industriais, os líderes do movimento para a produtividade foram especialmente cuidadosos. Em 1955, para conquistar a confiança dos trabalhadores e a cooperação dos Sindicatos, estabeleceram uma espécie de contrato social aonde as Administrações, os trabalhadores e os seus representantes se prontificavam a cooperar para o desenvolvimento da nação e se preconizava o diálogo como forma fundamental de estudo e de decisão sobre medidas associadas à produtividade industrial. Os acréscimos de produtividade eventualmente atingidos seriam distribuídos pelos Patrões, Trabalhadores e Consumidores.

7. "Importação" de ideias de Gestão dos norte-americanos, nomeadamente nos domínios da Gestão da Qualidade. Concretização prática e bem sucedida desse conjunto de ideias.
8. Criação e implementação de um sistema de Gestão da Qualidade muito bem sucedido e original. Incentivos governamentais à procura da qualidade. Vínculo muito forte e nítido entre a Gestão da Qualidade e a Gestão dos Recursos Humanos (como veremos mais adiante a propósito dos Círculos de Qualidade).
9. Desenvolvimento e implementação dum Sistema de Gestão de Pessoal bem adaptado à cultura do país, nomeadamente:
  - participação dos trabalhadores ao nível da realização do seu próprio trabalho. No sistema RINGI, o poder de iniciar e inovar pertence ao trabalhador. O poder de decidir pertence às Direcções.
  - procura activa de consensos e de compromissos.
  - um cuidado muito especial na selecção, escolha, acolhimento e integração de novos colaboradores independentemente do posto hierárquico. Procura de indivíduos com afinidades (mesmo passado escolar, p. ex.).
  - promoções lentas e níveis salariais muito semelhantes o que se explica pela reduzida diferenciação de habilitações literárias existente nas empresas japonesas.
  - desenvolvimento de símbolos e rituais comuns e partilhados (farda, lugares de estacionamento sem reserva, reconhecimento da Empresa nas principais datas pessoais, reconhecimento público do mérito e

da dedicação pessoal, celebração das datas importantes da Empresa).

- ênfase nas Relações Industriais e na Formação Profissional.
- ajustamento dos salários de acordo com a situação da Empresa.
- divulgação de um objectivo de interesse superior como forma de superar conflitos menores. O objectivo principal e de todos reside na ultrapassagem económica dos E.U.A. Pode-se afirmar que o sentimento nacional de vergonha perante a derrota face aos E.U.A. foi bem aproveitado no sentido de desenvolver economicamente o país.

Quarenta anos após a derrota frente aos E.U.A., o Japão surge como uma potência económica, nalguns sectores ou de acordo com alguns indicadores, mais forte que o vencedor da batalha militar travada pelo mesmo país nos anos 40. Para alguns partidos políticos da ala direita do Japão, a guerra não tinha terminado em 1945 e está, no momento presente, a ser ganha pelo Japão. Para alguns autores japoneses, na Europa, o movimento para o desenvolvimento da produtividade não conseguiu captar o entusiasmo nacional atingido no Japão. Podemos afirmar que o Japão conseguiu associar e fazer partilhar um outro sentido ou significado à produtividade para além do económico ou instrumental - a salvação nacional, a restauração da honra perdida e a afirmação internacional do país.

Alguns economistas continuam a não partilhar deste tipo de análise tão pouco economicistas do sucesso japonês. No entanto, embora não explique toda a verdade, o contributo do

aspecto humano e a inteligente gestão ou, se quiserem, aproveitamento que dele foi feito pelos japoneses é de enaltecer e é reconhecido por centenas de especialistas a nível mundial. Neste sentido, estamos convencidos de que não explicando toda a verdade, estes factos explicam uma fatia muito importante da mesma.

Com o exemplo japonês, pretendemos ilustrar a possibilidade de se conseguir obter ganhos de produtividade recorrendo a aspectos humanos e sociais (baratos, por sinal) desde que a Gestão Empresarial seja consonante e consubstanciada na identidade e cultura do país e promova, por essa via, a cultura e identidade da Empresa e da Região onde a Empresa se insere.

### **3. Principais técnicas psicossociológicas com efeitos positivos e directos ao nível da produtividade.**

#### **3.1. *Círculos de Qualidade***

Ainda a propósito do modelo japonês, iremos iniciar a nossa breve exposição sobre técnicas psicossociológicas com efeitos positivos e directos ao nível da produtividade referindo os Círculos de Qualidade.

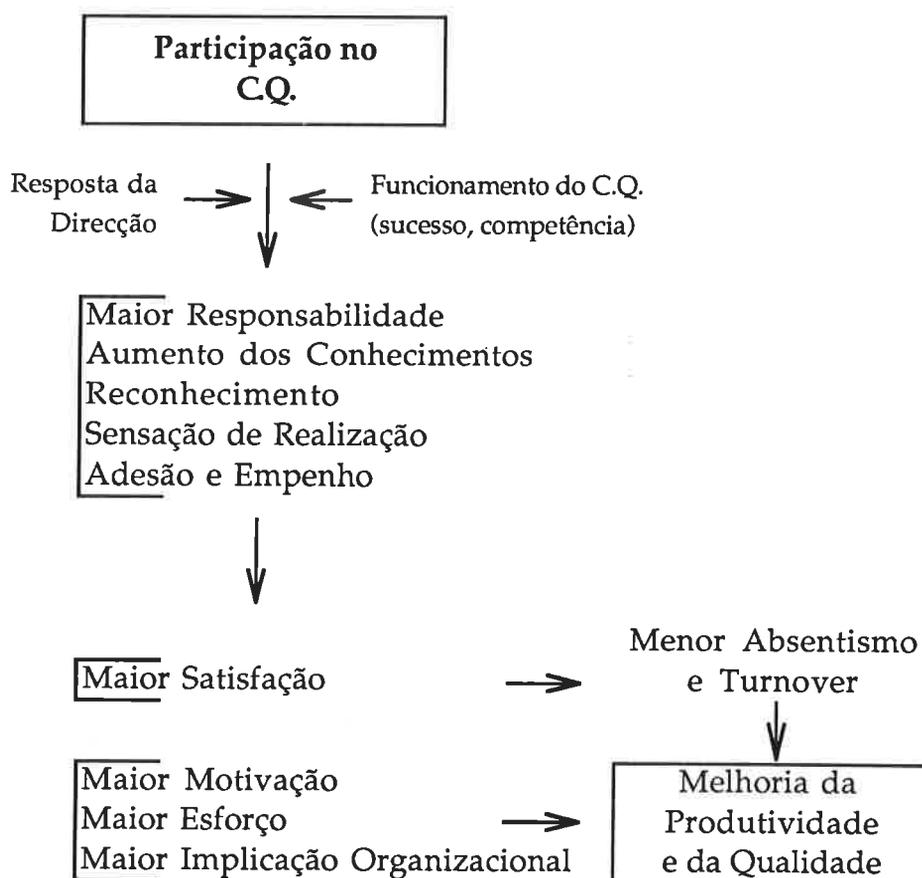
Os Círculos de Qualidade ou Círculos de Controlo de Qualidade têm a sua origem no Japão (anos 60) e podem ser definidos, de forma simplista, como um grupo de empregados de um determinado sector ou departamento que se reúnem regularmente para, de forma ordenada, identificar e gerar soluções para problemas específicos do seu sector ou departamento. Como pressupostos de organização e funcionamento podemos enunciar os aspectos seguintes:

De acordo com Ledford et al (1990), como pressupostos de organização e funcionamento interno dos Círculos de Qualidade (C.Q.) podemos enunciar os aspectos seguintes:

1. Voluntariado
2. Os participantes no C.Q. pertencem ao mesmo sector ou departamento.
3. Não tem poder de decisão - O C.Q. formula sugestões e remete-as para a Direcção, que decide da sua aprovação.
4. Uma vez aprovada a sugestão, compete ao C.Q. a respectiva execução - tem poder de execução.
5. Os objectivos dos C. Q. respeitam a melhorias na gestão da qualidade e da produtividade.
6. As reuniões dos C. Q. decorrem fora do horário de trabalho (1h/semana) sem remuneração extra.
7. Os participantes recebem formação em processos de grupo, técnicas de resolução de problemas, técnicas de condução de reuniões e em Estatística (SPC).
8. No início do funcionamento de um C. Q. pode recorrer-se a um animador externo. No entanto, na maior parte dos casos a animação do grupo cabe a um dos seus membros.
9. Quando a solução encontrada e aplicada para resolução de um problema se revela "boa", portanto geradora de ganhos de produtividade, o grupo recebe, sobretudo, gratificações simbólicas.
10. O C. Q. dispõe de informação acerca do funcionamento da Empresa. A informação é-lhe prestada e qualquer C. Q. tem a possibilidade de chamar um elemento da Direcção para participar numa reunião de trabalho como Consultor.

Estes pressupostos originais de funcionamento dos C. Q. foram objecto de algumas alterações aquando da aplicação desta técnica no mundo ocidental. Assim, o voluntariado, a obrigatoriedade de reunir fora do horário de trabalho sem remuneração adicional, a gratificação predominantemente simbólica, a animação do grupo ser realizada por um dos seus membros, foram colocadas em causa assitindo-se a uma maior adaptação desta técnica aos contextos culturais ocidentais.

Será também importante verificar como a participação nos Círculos de Qualidade "funciona" ao nível das atitudes e comportamentos dos participantes. Para o efeito, atente-se no esquema seguinte (adaptado de Ledford et al, 1990):



Para o funcionamento em pleno dos C. Q. há a destacar, tal como figura no esquema anterior, para além dos aspectos internos, o papel das Direcções e das Administrações. Assim, cabe aos órgãos de cúpula:

1. **Suscitar a adesão dos trabalhadores aos C. Q.** Divulgar o C. Q. como um bom produto, como um produto a comprar pelo trabalhador. "Marketizar" o C. Q., criar a vontade de participar. Para este efeito, é necessário informar as pessoas acerca da técnica. Enunciar as principais vantagens, as principais exigências, o desafio colocado pelos Círculos de Qualidade.
2. **Dialogar com os sindicatos e/ou com os representantes dos trabalhadores no sentido de estimular a participação destas entidades e evitar bloqueios ou boicotes do processo.**
3. **Formar as pessoas com cuidado e com eficácia.**
4. **Prestar toda a informação pedida pelos C. Q.** (a experiência diz que o tipo de informação pedida respeita a aspectos internos e muito raramente a questões vitais ou estratégicas cuja revelação poderia revelar-se perigosa). **Estimular a Comunicação Interna** como forma de participação e de combate ao boato organizacional ("o que se ouve dizer por aí").
5. **Promover e incentivar a continuidade dos C. Q.** Diagnosticar de forma contínua o nível de funcionamento dos C.Q. e estar atento a quebras e desmotivações. Se necessário, fazer intervir profissionais para reabilitação e reformulação dos C. Q.
6. **Integrar horizontal e verticalmente os C.Q. no todo da Empresa.** Promover a coordenação inter-C. Q. e dar ao

C. Q. um papel bem definido dentro da Organização.  
Não o tratar como um apêndice decorativo.

### *3.2. Enriquecimento de Tarefas*

Uma outra técnica de inspiração e base psicossocial costuma ser designada por Enriquecimento de Tarefas. No sentido do afirmado por Berlinger et al (1990), esta técnica surge nos anos 60, nos E. U. A., como oposição à organização do trabalho taylorista, repetitiva e composta por tarefas extraordinariamente simples. Teoricamente, defendia-se que as tarefas ou o trabalho têm que ter algum sentido para o trabalhador, um certo nível de dificuldade, de exigência, de responsabilidade e devem permitir ao trabalhador uma percepção global do seu contributo. Sustentava-se que trabalhos enriquecidos conduziam a um melhor desempenho porque, de acordo com diversas perspectivas teóricas da motivação, a sua realização permitia a satisfação da necessidade de crescimento e desenvolvimento individual, o cumprimento de expectativas profissionais ou a realização de um projecto pessoal, que passa seguramente pelo trabalho.

Experiências realizadas com esta técnica vieram demonstrar outputs muito positivos como maior satisfação, menor absentismo e maior produtividade. Por outro lado, para se proceder ao enriquecimento das tarefas é necessário um estudo conjunto, de todas as tarefas, muito aprofundado, dada a necessidade que existe de coordenação entre as várias tarefas a enriquecer. Este tipo de estudos ilustram carências do processo produtivo e promove, em virtude desse facto, uma reorganização global do processo e, eventualmente, um redesenhar da estrutura no sentido duma optimização da produtividade.

Em que consiste o enriquecimento de tarefas? Consiste numa procura dum maior conteúdo intrínseco na tarefa a realizar. Sumariamente, dotar a tarefa dum nível mais elevado de dificuldade, dar uma maior autonomia para a realização dessa tarefa, incluir na tarefa aspectos preparatórios e finais (tais como o aprovisionamento de material e o controlo final da qualidade). Estudos muito recentes (Adams, 1991) demonstram que a adesão dos trabalhadores a este tipo de organização do trabalho se situa na ordem dos 85%. Experiências práticas como a realizada na AT&T demonstram resultados muito positivos ao nível da produtividade.

### 3.3. *Grupos Semi-Autónomos*

Outra técnica que importa destacar pela sua divulgação e impacto ao nível internacional é a dos grupos semi-autónomos. Os grupos semi-autónomos (GSA) são grupos de trabalho que funcionam como se constituíssem uma pequena Empresa que presta serviços. Dentro duma Empresa, esta técnica configura-se como uma sub-contractação por parte da Empresa aos seus funcionários que organizados em grupo e de forma autónoma, no que à realização do seu trabalho diz respeito, procuram honrar um contrato estabelecido entre o grupo e a Direcção (p. ex. produzir 200 peças/mês). A Direcção, como é óbvio, é responsável pela formação dos trabalhadores.

Estes grupos diferem dos grupos de trabalho normais onde existe um líder que planeia e controla o trabalho cabendo a execução das tarefas aos outros membros. De acordo com Goodman et al (1990), nos GSA estas incumbências encontram-se diluídas no grupo (o chefe é escolhido pelos outros membros ou sorteado e desempenha esse cargo de forma

rotativa). Nestes grupos de trabalho, o nível de interacção entre os membros é extremamente elevado e facilitado pelas condições físicas de trabalho, existe polivalência de funções, o absentismo bem como o ritmo de trabalho são controlados pelos pares . Usualmente, existe um salário de base individual e prémios de base grupal, ligados ao desempenho do grupo.

Para além dos exemplos clássicos de GSA no Norte da Europa (Fábrica da Volvo em Kalmar), outras iniciativas deste género foram realizadas a partir do início dos anos 70 pelos E.U.A. Dessas experiências, destacaria a que foi levada a cabo na General Foods designada por TOPEKA System. As principais características do GSA no contexto do TOPEKA System são as seguintes:

1. Objectivos - Melhorar a produtividade e a qualidade de vida dos trabalhadores
2. Localização - Sectores da produção e da distribuição, posteriormente foi alargado a toda a Empresa.
3. Responsabilidades Funcionais - Para além das usuais, responsabilidades pela manutenção, controlo da qualidade e gestão do pessoal eram parte integrante do quotidiano de funcionamento do GSA.
4. Papel do Encarregado - Reconvertido em animador ou consultor do grupo.
5. Formação - Todos os trabalhadores foram previamente formados nesta técnica de organização do trabalho.
6. Selecção dos membros - Inicialmente foi conduzida pela Direcção. Posteriormente, saídas, transferências e alargamentos eram da responsabilidade de cada grupo sob supervisão da Direcção.
7. Flexibilidade das tarefas e Rotação de funções.

8. Pagamento - base individual acrescida de prémio por desempenho do grupo e prémio por aprendizagem (um membro do grupo recebia de acordo com as tarefas que conseguisse desempenhar satisfatoriamente).

A avaliação do impacto desta experiência revelou acréscimos de produtividade e qualidade, grande implicação dos trabalhadores, grande satisfação, baixo absentismo e a obtenção de bons níveis salariais. Pela negativa, revelou a existência de algumas fricções entre os membros dos GSA e as Direcções, o que recomenda uma maior atenção aos/nos processos de negociação.

Tal como para os Círculos de Qualidade, para os GSA se revelarem eficazes torna-se necessário um grande carinho por parte das Administrações face a este tipo de iniciativas e um acompanhamento contínuo como forma de evitar a rotinização deste processo. Em termos estratégicos e de acordo com dados estatísticos recentes, esta forma de organização do trabalho, bem como os Círculos de Qualidade, deve ser implementada em sectores onde a tecnologia seja extraordinariamente importante para a realização do trabalho (implica funcionários com elevadas qualificações, logo mais aptos e mais sensibilizados para este tipo de iniciativas) ou onde a performance empresarial seja sensível a variações no esforço e desempenho humano (nos sectores tradicionais da Indústria ou no sector terciário).

#### *3.4. Principais problemas levantados na/pela implementação deste tipo de técnicas*

Os principais problemas levantados na/pela implementação deste tipo de técnicas podem ser englobados em quatro

grandes categorias (alguns destes problemas foram objecto de referência a propósito do papel das Direcções na implementação dos Círculos de Qualidade):

1. **Resistência à Mudança** - Os sistemas organizacionais tal como os sistemas humanos desenvolvem hábitos, formas próprias e quotidianas de lidar com as situações. A introdução duma Nova Forma de Organização do Trabalho ou duma técnica deste género implica mudanças na forma de realizar o trabalho o que, de certeza, irá implicar resistências por parte das pessoas a todo esse conjunto de alterações. No entanto, quando a mudança é participada, quando todos os intervenientes, os afectados pela mudança, são ouvidos e previamente informados, as resistências tornam-se menores. Neste sentido, torna-se fundamental planear a introdução duma técnica deste género com alguma antecedência relativamente à sua implementação. Nesse intervalo de tempo (entre a introdução e a implementação) deve procurar informar-se as pessoas (utilizando o Jornal da Empresa, os placards, realizando reuniões de esclarecimento) e sensibilizá-las para a mudança e para as vantagens que daí poderão advir para a Empresa e para os trabalhadores. Para além do aspecto informativo, ou em conjunto com este, será útil dinamizar a participação em torno da mudança. Procurar ouvir os trabalhadores, fazê-los falar e conversar uns com os outros e com as Direcções acerca da mudança poderá acabar, se todo este processo for bem conduzido e gerido, por tornar os trabalhadores cúmplices dessa mudança.

2. **Falta de estruturas / Formação literária dos trabalhadores** – Introduzir estas técnicas psicossociológicas implica não só uma alteração de hábitos e práticas mas também uma alteração de estruturas. É necessário criar condições no terreno para que estas técnicas possam frutificar. Para além da criação de estruturas físicas e tecnológicas que implicam algum investimento, o principal problema estrutural, ao nível nacional, reside na formação literária das pessoas. O sucesso prático da implementação destas técnicas passa pelo nível formativo dos trabalhadores. Poderão existir maiores dificuldades em fazer vingar estas técnicas nos contextos empresariais em que os trabalhadores apresentam menor formação literária porque são necessários, p. ex.; conhecimentos de Estatística, noções que o indivíduo que deixou cedo a Escola e já há muitos anos, poderá ter dificuldade em dominar. Em termos estratégicos seria de aconselhar este tipo de técnicas a Empresas e Organizações onde a maioria dos trabalhadores apresente como habilitações o 9º Ano. No entanto, noutros contextos empresariais, onde as habilitações literárias dos trabalhadores sejam mais pobres, as técnicas podem revelar-se bem sucedidas desde que se aumente a aposta na Formação.
3. **Dificuldade na obtenção rápida de resultados** – Em virtude da necessidade de vencer algumas resistências à mudança, da necessidade em adaptar estruturas e da necessidade em formar as pessoas, o processo de implementação deste tipo de técnicas é relativamente demorado. Após a implementação, vários estudos demonstram que a obtenção de resultados positivos,

em termos de produtividade, pode demorar entre 3 a 9 meses, daí que se recomende alguma paciência às Direcções e Administrações. Estas técnicas devem ser vistas como um investimento e são raros os investimentos com retorno imediato. No entanto, a avaliação decorrente da implementação deste tipo de técnicas mostra R. O. I. ("Return On Investment") muito satisfatórios.

4. **Perigo de Rotina** – Um dos grandes objectivos na adopção deste tipo de técnicas pelo mundo inteiro recaía na necessidade de desrotinizar o trabalho, de tornar o trabalho menos repetitivo e monótono, de dar uma certa autonomia às pessoas e de conferir valor e sentido ao trabalho. Este conjunto de objectivos tem sido plenamente atingido mas verifica-se, em alguns casos e alguns anos após a sua implementação, um certo esmorecimento na adesão e no entusiasmo dos trabalhadores. Parece que o processo que pretendia ser uma fuga à rotina pode criar uma nova rotina e uma nova monotonia. Será então necessário acompanhar de perto a implementação deste tipo de técnicas, estar atento a quebras, procurar injectar "sangue novo", introduzir alterações pontuais, aumentar exigências, criar novos objectivos. Este papel de acompanhamento e constante inovação cabe às Direcções e Administrações e revela-se extremamente exigente e indispensável para o sucesso destas técnicas.

Resumindo, temos quatro categorias de problemas cujas soluções, sob a forma de ideias-força, são as seguintes:

1. **INFORMAR** - esclarecer os trabalhadores e procurar a sua participação

2. FORMAR - tornar os trabalhadores aptos a trabalhar da forma pretendida.
3. ESPERAR - estar consciente que os ROI não se obtém de forma imediata.
4. ACOMPANHAR - procurar que a dinâmica destas intervenções não se esgote.

### *3.5. Uma reflexão final de base regional*

Para terminar, e antecipando questões e dúvidas acerca da aplicabilidade destas técnicas no contexto empresarial da Região Centro (constituída por PME's), gostaria de deixar à vossa reflexão que apesar dos casos mais conhecidos acerca dos GSA e dos CQ reportarem a grandes empresas foi a partir da forma de trabalhar das pequenas empresas que estas técnicas tiveram origem - nas pequenas empresas as pessoas reúnem-se e conversam acerca do trabalho, o nível de autonomia e responsabilidade é mais elevado, a interação social é mais forte, o ambiente de trabalho favorece a proximidade e a rotação de funções. As grandes empresas formalizaram e organizaram estas técnicas e, pela dimensão internacional das empresas em questão, tornaram as técnicas de organização do trabalho de inspiração psicossociológica conhecidas em todo o mundo. No entanto, todos os que trabalham em empresas pequenas, ou que já o foram, se apercebem que isto de Círculos de Qualidade e de Grupos Semi-Autónomos não é tão novo como isso. Mas, não deixa de ser produtivo.



## REFLEXÕES EM TORNO DA MOEDA ÚNICA E SEU IMPACTO NO ESPAÇO NACIONAL E REGIONAL

Por: *MANUEL PORTO\**

Depois do que foi dito ao longo deste seminário, pouco ou nada poderia acrescentar em relação à caracterização da região e ao reforço das suas estruturas empresariais.

Estando actualmente numa instituição comunitária, parece-me justificar-se, antes, que nas palavras de encerramento teça algumas considerações sobre o sentido e o relevo que, nesse nível, assume a problemática aqui tratada.

Poderia julgar-se talvez que, passando o nosso país a estar integrado num espaço de grande dimensão, incluindo países muito poderosos, perderia sentido o papel de uma região como a Região Centro de Portugal, com o seu tecido constituído basicamente por empresas de pequena e média dimensão.

Mas não é esta a perspectiva que de facto se abre, constituindo designadamente a união económica e monetária uma oportunidade especialmente favorável para uma região como a nossa; exigindo, contudo, uma política correcta de promoção das potencialidades existentes e a participação empenhada e articulada dos seus agentes económicos.

---

\* Professor da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra; Deputado do Parlamento Europeu.

## 1. As perspectivas abertas pela união económica e monetária

Com os passos que têm vindo a ser dados, primeiro com o Acto Único Europeu, conduzindo ao 'mercado interno' de 1993, e depois com o acordo de Maastricht, devendo levar à instituição da moeda única, serão grandes os benefícios gerais a proporcionar; calculados em estudos que parece estarem a pecar aliás por defeito, em relação às possibilidades realmente existentes.

Poderá perguntar-se, todavia, se não se tratará de benefícios gerais que aproveitarão apenas ou principalmente aos países e às regiões mais ricos; agravando-se os desequilíbrios existentes, em prejuízo dos países e das regiões mais desfavorecidos.

Olhando para a experiência decorrida desde 1986, já com passos no sentido do mercado interno, pode colher-se uma primeira indicação, com a constatação da aproximação sensível (em relação à média comunitária) de três dos quatros países da 'cauda' da Comunidade (Portugal, a Irlanda e a Espanha, tendo-se verificado apenas algum afastamento da Grécia).

Tratou-se de aproximação que correspondeu a um período de crescimento geral da Comunidade, tal como havia acontecido entre 1958 e 1972, contrastando com a acentuação dos desequilíbrios verificada no período, de crescimento menor e mesmo de alguma recessão, que medeou entre 1973 e 1985. Poderia pensar-se, pois, que a dinâmica comunitária, acelerada agora com os passos no sentido da união monetária, levaria só por si a um desejável maior equilíbrio espacial.

Nesta última linha, poderá observar-se aliás ainda que deverão ser mais sensíveis nos países da periferia algumas das

vantagens mais importantes proporcionadas pela moeda única: designadamente o afastamento dos custos de transacção, incerteza e informação resultantes da existência de moedas diferentes, naturalmente mais sensíveis para os empresários, menos preparados e mais afastados dos centros de informação, dos países da periferia, em especial de um país com a abertura comercial de Portugal; e a aproximação das taxas de juro, vindo a dar-se aqui (onde são actualmente muito mais elevadas) uma diminuição muito significativa dos encargos financeiros suportados pelos empresários.

## **2. A necessidade de intervenção**

Não resulta todavia destas circunstâncias que deixe de ser necessário intervir, tanto a nível comunitário como em cada um dos países.

Desde logo, é preciso não esquecer que para a aproximação dos últimos anos contribuíram precisamente as políticas estruturais já levadas a cabo, com resultados que sem elas não teriam sido conseguidos.

Por outro lado, embora devendo sublinhar-se a importância destes resultados, deve ter-se em conta que, dadas as diferenças de desenvolvimento existentes, mesmo com um ritmo de aproximação como o verificado se manteriam diferenças acentuadas durante as próximas duas décadas: prejudicando-se com isso os próprios propósitos da união económica e monetária, exigindo uma aproximação maior entre os países.

E importará sublinhar, por fim, que se trata de aproximação que não está já agora a verificar-se (em 1992 não se verificará em relação a três dos referidos quatro países menos desenvolvidos da Comunidade), sendo especialmente difícil ou

mesmo impossível com o esforço de convergência nominal que, nos termos do acordo de Maastricht, vão ser (estão já a ser) obrigados a fazer.

A estas circunstâncias há que acrescentar ainda, com especial relevo para a reflexão que nos reuniu neste Seminário, que mesmo a aproximação entre os países verificada na segunda metade da década de 80 não foi acompanhada de aproximação entre as unidades regionais, ao nível das NUT's III: v.g. verificando-se quando muito estabilização entre as vinte e cinco regiões mais pobres (com PIB's *per capita* mais baixos, incluindo 'as regiões' portuguesas, com a excepção notória da Região de Lisboa e Vale do Tejo) e as vinte e cinco regiões mais ricas da Comunidade.

### 3. O relevo da participação regional

Não deixam de estar em causa, pois, dificuldades especialmente sensíveis para as regiões (NUT's III), com desequilíbrios que – também eles, tal como os desequilíbrios entre os países – comprometem a caminhada para a união que se visa atingir.

E acontece assim, importa sublinhá-lo, quando com o processo de abertura que está em curso será precisamente a nível regional que em muitos casos os países terão condições para responder às exigências da concorrência internacional: fugindo-se às deseconomias das grandes aglomerações e beneficiando-se da capacidade própria de que em muitos casos pode dispôr-se aí em melhores condições (v.g. nos domínios dos recursos naturais, da mão-de-obra ou ainda das acessibilidades).

Face às deseconomias existentes, seria uma ingenuidade pensar que Portugal virá a ter qualquer vantagem com a acentuação da concentração nas suas áreas metropolitanas. Não poderia aliás nunca, nesta linha, competir com as maiores cidades europeias. E, por outro lado, a experiência comunitária é bem clara mostrando que as situações de maior desenvolvimento não se verificam junto de tais cidades mas sim num eixo, entre a Holanda e a Suíça, passando pela parte ocidental da Alemanha, onde há uma rede urbana equilibrada, sem nenhuma aglomeração com a dimensão de Lisboa ou mesmo do Porto; ou seja, constituindo um espaço onde se consegue uma grande eficácia na utilização dos recursos, sem as deseconomias externas dos centros de grande dimensão e com uma participação maior de todas as regiões, comunidades e agentes privados.

A experiência do nosso país é aliás por si própria bem reveladora da capacidade de resposta existente a nível regional, designadamente em vários distritos do litoral: onde sem nenhum apoio especial, pelo contrário, com o ónus do centralismo político e administrativo tradicionalmente existente, se verificou a implantação de um tecido empresarial muito dinâmico, formado por pequenas e médias empresas com grande capacidade competitiva mesmo a nível internacional (numa linha em que começa aliás a haver também bons exemplos no interior da Região Centro).

#### **4. As condições do sucesso**

Para o aproveitamento destas importantes potencialidades regionais não poderão todavia deixar de verificar-se

determinadas condições, designadamente em dois campos que valerá a pena sublinhar aqui.

Um deles é o da intervenção pública, requerendo uma alteração radical da filosofia que tradicionalmente a determinava. Em lugar de constituir um entrave burocrático e centralizador, prejudicando a expansão a nível regional, terá de passar a ser orientada para a criação de condições de aproveitamento pleno dos recursos do país, existentes tanto no centro (ou nos centros) urbano(s) principal (ais) como nas várias regiões. A este propósito deverá ter um papel decisivo a sua intervenção na implantação de infraestruturas de transportes e comunicações, evitando ou pelo menos atenuando as condições de desvantagem de acesso das áreas mais afastadas.

Um outro campo é o da intervenção empresarial, constituindo um elemento crucial no processo de participação regional. No caso da Região Centro, é de saudar a existência das várias associações que os Senhores aqui representam, de âmbito distrital ou supra-concelhio, com uma dinâmica digna do maior relevo. Mas sem prejuízo da sua actividade nestes âmbitos, que deverá continuar e mesmo aprofundar-se, parece-me que se torna indispensável a sua articulação para, no espaço regional, promoverem actividades em conjunto e defenderem interesses que a todos tocam.

Muito em especial, só assim será possível criar uma 'terceira força', entre as áreas metropolitanas de Lisboa e do Porto. De outra forma assistir-se-á à polarização (à 'satelização') de todo o espaço geográfico da Região Centro, com o agravamento das deseconomias (dos custos) das referidas áreas metropolitanas e a incapacidade de aproveitamento das magníficas potencialidades aqui existentes. Ou seja, com um empobrecimento que nos afectará a todos.

## DEBATE E CONSIDERAÇÕES PROSPECTIVAS: BREVE RELATO

No Seminário e Debate Prospectivo *A Região Centro e o Reforço das Estruturas Empresariais*, em relação ao programa original e no que respeita ao período da tarde, acabou por se optar pela não divisão dos participantes em grupos de trabalho e, na presença de um único grupo, constituído por todos os participantes, deu-se início ao debate, moderado pelo Presidente da CCRC e pelos intervenientes na última Mesa de Trabalho antecedente ao período de almoço.

Antes de passarmos a referir os factos mais importantes ocorridos no debate prospectivo em conjunto, os quais tomarão a forma de conclusões, teremos que assinalar uma intervenção realizada, ainda na parte da manhã, pelo Senhor Governador Civil do Distrito de Aveiro, em resposta a um pedido nesse sentido formulado pelo Presidente da CCRC. O Senhor Governador Civil do Distrito de Aveiro felicitou a CCRC por esta iniciativa e manifestou o seu apoio à ideia de reunir e congregar os interesses associativo-empresariais da Região. A este propósito, e como Presidente da Mesa da Assembleia Geral da AIDA (Associação Industrial e Comercial do Distrito de Aveiro), alertou para as dificuldades de posicionamento numa Associação que representa associados cujas empresas estão umas sediadas na Região Centro e outras sediadas na Região Norte. Esta "duplicação", originada pela não coincidência entre a área dos Distritos e a área das Comissões de Coordenação

Regionais, pode vir a causar, no caso específico da Região Centro, alguns embaraços à AIDA na materialização da ideia de reunir as Associações Empresariais da Região numa supra-organização, dado que esta Associação, ainda que sediada na Região Centro, não representa em exclusivo empresas dessa Região. Por último, o Senhor Governador Civil do Distrito de Aveiro, embora tenha alertado para certas dificuldades inerentes ao processo de criação duma organização representativa dos interesses empresariais da Região Centro, deixou expresso o seu apoio e incentivo à prossecução deste objectivo.

No decorrer da parte da tarde, os trabalhos iniciaram-se com uma série de questões e de reflexões conjuntas em torno dos temas apresentados nas comunicações proferidas durante a manhã. Acerca das *características principais da Região Centro*, para além de outras intervenções, o Senhor Governador Civil do Distrito de Castelo Branco referiu a questão das acessibilidades, como prioritária para uma coesão efectiva da Região. Realçou a importância da existência de ligações rápidas entre os principais pólos económicos da Região, como uma forma de coesão regional, e entre estes e os pólos nacionais de maior expressão, como via para um desenvolvimento concertado.

No que respeita às *ligações Universidade-Empresa*, foram debatidas as causas duma falta de ligação que se tem registado e que assentam, essencialmente, numa dificuldade de entendimento e, sobretudo, de diálogo entre as partes. Apesar deste facto, foram enunciados exemplos de sucesso decorrentes desta ligação e realçadas as vantagens que poderão advir para as Universidades e para as Empresas dum processo de interligação a funcionar adequadamente. Como exemplo ilustrativo de boa

cooperação, o Prof. Doutor Henrique Diz adiantou a forma como as Universidades têm vindo a privilegiar a inserção dos seus alunos no meio empresarial, nomeadamente através da realização de estágios, e as vantagens que as Empresas têm obtido e poderão obter do acolhimento desses estagiários.

Quanto ao papel da *difusão de informação*, foi realçada a importância dos Eurogabinetes no apoio às Empresas, nomeadamente o do Eurogabinete para a Região Centro. A Associação Comercial de Pombal mencionou a necessidade da divulgação da informação comunitária ser alargada ao sector comercial e convidou a responsável pelo Eurogabinete para a Região Centro a visitar a sua Associação. Outras Associações alertaram para a dificuldade que sentem em "digerir" toda a informação comunitária que lhes chega e solicitaram um apoio ainda maior por parte do Eurogabinete para a Região Centro, cuja utilidade foi reconhecida.

A propósito da *gestão da qualidade*, entendida como um desafio colocado às empresas nacionais e às da Região, foram também assinalados e discutidos outros desafios como, por exemplo: o tecnológico, o da formação profissional, o da comercialização e o da internacionalização. Em conjunto, identificaram-se soluções para ultrapassar com sucesso estes desafios e, tomando o exemplo do Japão, referido durante a manhã, enalteceu-se o papel da cooperação como via mais indicada para vencer todos os problemas que se colocam às Empresas nacionais e da Região Centro.

Uma vez finda a discussão motivada pelas comunicações apresentadas durante a manhã, iniciou-se um período de debate sobre o *momento actual do movimento associativo-empresarial nacional*. Foi referida a existência duma aparente conflitualidade entre as duas grandes Associações Empresariais

Nacionais, a AIP e a AIPortuense. Foi igualmente referida a criação da CAER. Em termos regionais, foi assinalado o movimento que tende a criar Câmaras de Comércio e Indústria de base distrital (designadamente em Leiria e Coimbra) como símbolo duma união de esforços em termos distritais que poderá alargar-se aos restantes distritos da Região. A partir desta temática, foi discutida a necessidade de afirmação da Região Centro no contexto nacional e a vontade que a Região tem em fazê-lo. A este propósito, foi mencionada a realização da EXPOBEIRAS/93, uma grande mostra regional, ideia sugerida pelo Presidente da CCRC no seu Discurso de Tomada de Posse. Tendo sido pedidos esclarecimentos quanto aos objectivos da ideia, o Presidente da CCRC teve a oportunidade de esclarecer que este projecto se enquadra na tentativa de reforçar o tecido empresarial da Região e de contribuir para a afirmação da identidade da Região Centro. Tendo como objectivo fundamental o de mostrar e promover as riquezas da Região, a realização de uma iniciativa desta natureza não poderá ser da responsabilidade exclusiva da CCRC. A EXPOBEIRAS/93 representa, por conseguinte, um desafio lançado ao tecido empresarial da Região com vista à sua auto-organização de forma a dar corpo a uma iniciativa para seu benefício próprio.

*Como notas de conclusão ao Seminário e Debate Prospectivo "A Região Centro e o Reforço das Estruturas Empresariais", temos que destacar duas "ideias-força" saídas do Debate prospectivo em conjunto, no qual, sob a moderação da CCRC, tomaram parte os participantes neste Seminário.*

- 1. Podemos seguramente afirmar que foi encontrado um consenso, amplamente participado e partilhado, quanto à necessidade, pela afirmação regional que*

*proporcionaria, pelas sinergias e pelas vantagens económicas que poderia motivar, de um associativismo empresarial regional de base mais alargada. Esta sugestão, relançada pelo Presidente da CCRC, recolheu a unanimidade dos participantes e foi, por alguns deles, recebida com visível satisfação.*

2. *No seguimento da procura duma posição consensual, foi considerado mais conveniente não se definir de imediato a via concreta para a constituição dum organismo institucional representativo dos interesses associativo-empresarias da Região Centro. Discutiu-se a forma jurídica mais correcta para a constituição dum organismo deste género, vantagens e desvantagens decorrentes de cada uma das hipóteses formuladas, e ficou estabelecido o compromisso de dinamizar iniciativas, na continuidade deste Seminário, como meio de amadurecer e dar consistência à ideia atrás citada e de, igualmente, conferir um "corpo" a essa mesma ideia. Num futuro próximo, essa forma corpórea poderá vir a ser consubstanciada numa Federação de Associações Empresarias da Região Centro, num Conselho Empresarial do Centro (ideia sugerida por alguns participantes) ou sob outra forma desde que aglutinadora e representativa dos interesses empresarias do todo da Região Centro. Como mensagem final, o Presidente da CCRC apelou ao empenho de todos os participantes na concretização deste projecto e voltou a vincar a importância que o mesmo possui para a Região Centro.*

No final do Seminário e Debate Prospectivo "A Região Centro e o Reforço das Estruturas Empresariais", será de

assinalar o apoio transmitido à CCRC, por parte das Associações Empresarias presentes, quanto à realização da EXPOBEIRAS/93 e o agrado sentido pelos participantes no que respeita à organização e efectivação deste Seminário bem como o entusiasmo colocado por todos nesta iniciativa, facto que impossibilitou menções personalizadas e desenvolvidas nestas breves notas de referência ao sucedido durante o Debate prospectivo em conjunto e fase de elaboração de Conclusões e Projectos. O agrado e o entusiasmo demonstrado pelos participantes motivou vários pedidos de realização de novas acções deste tipo o que, conjuntamente com as conclusões retiradas, permite à CCRC avaliar de forma positiva esta iniciativa.

## LISTA DE PARTICIPANTES

1. Alberto Alçada Rosa  
(Governador Civil do Distrito de Castelo Branco)
2. Alfeu Rodrigues  
(Governo Civil do Distrito de Coimbra)
3. Alfredo Manuel Henriques Marques  
(Associação Industrial de Águeda)
4. Amílcar Alexandre Santana  
(Associação Industrial do Concelho de Pombal)
5. Ana Paula Silva Rafael  
(NERCAB)
6. António Alexandre Costa Abrantes  
(Associação Industrial da Região de Viseu)
7. António Joaquim Ramos  
(Associação Comercial e Industrial da Figueira da Foz)
8. António Sá  
(ACIBEIRA)
9. António Sousa Correia  
(Centro Tenológico da Cerâmica e do Vidro)
10. Álvaro Brandão Estêvão  
(NERGA)
11. Carla Moura Vieira  
(Ass. Com. Indust. do Distrito de Aveiro)
12. Delfim Crispiniano da Silva Faustino  
(Associação Comercial de Pombal)
13. Dora Cristina Rodrigues Neno da Silva  
(Associação Comercial de Pombal)
14. Eliseu Ferreira Dias  
(Associação Industrial do Concelho de Pombal)
15. Francisco Manuel Santos Coutinho  
(Governador Civil do Distrito de Leiria)
16. Gilberto Parca Madaíl  
(Governador Civil do Distrito de Aveiro)

17. Horácio Augusto Pina Prata  
(Associação Nacional de Jovens Empresários)
18. Jaime Brás de Carvalho  
(Associação Comercial e Industrial de Coimbra - ACIC)
19. Joaquim Daniel Albuquerque Santos  
(Associação Industrial da Região de Viseu)
20. Joaquim Pinheiro Brites  
(Direcção Regional de Telecomunicações do Centro)
21. Jorge Serrano Anjinho  
(Clube de Empresários de Coimbra)
22. José da Costa  
(Associação Comercial e Industrial de Coimbra - ACIC)
23. José Fernando Alexandre de Matos Rodrigues  
(Ass. Com. Indust. do Distrito de Aveiro)
24. José Manuel Marques Gomes  
(Associação Comercial e Industrial do Fundão)
25. Luís António Gil Agapito  
(Associação Comercial e Industrial do Fundão)
26. Luís Manuel Santos Correia  
(Ass. Comerc. e Indust. de Castelo Branco, V.V.Ródão e Id.Nova)
27. Manuel Madeira  
(Clube de Empresários de Coimbra)
28. Manuel Simões Rodrigues  
(Associação Industrial do Concelho de Pombal)
29. Rogério Leal  
(ACIBEIRA)
30. Valdemar Cardoso Alves  
(Associação Industrial de Águeda)

