

Painel I – Os Desafios da Economia

Presidente da Mesa – José Neves Adelino

José Neves Adelino*

Minhas senhoras e meus senhores, vamos dar início a este painel.

Começo por dirigir as primeiras palavras ao Conselho Nacional de Educação e a todos os que tornaram esta iniciativa possível naturalmente felicitando, muito em particular, o senhor Prof. Manuel Porto pela dinamização desta oportunidade de debate que julgo será de interesse muito grande.

O painel que me pediram para presidir é um painel que foi ligeiramente alterado, como julgo que todos conhecerão, por razões pessoais de alguns oradores. Vamos ter dois painéis sobre *Desafios da Economia e As Respostas dos Empresários*, um de manhã, o outro à tarde. Hoje de manhã, estarão connosco o Dr. Miguel Cadilhe e o Dr. Augusto Mateus, ligados ao painel *Desafios da Economia*, e o senhor Eng.º Ferreira de Oliveira e o senhor Eng.º Fernando Pinto, do painel *Respostas dos Empresários*, que estava previsto para a sessão da tarde.

Tenho a vida francamente facilitada por várias razões. A primeira é porque, como Presidente da Mesa, a minha intervenção será naturalmente diminuta. Em segundo lugar, porque os oradores anteriores já disseram tudo aquilo que poderia dizer sobre o enquadramento dos nossos trabalhos. Vou, por isso, ser muito breve e tecer considerações de dois tipos, apenas para passar a palavra aos nossos intervenientes.

Os desafios da nossa economia, neste momento, dão-nos sinais que serão eventualmente claros. Recordo-me que há alguns anos atrás, estávamos nós em princípios da década de noventa, os meus colegas do Departamento de Economia discutiam a adesão de Portugal à moeda única, no âmbito da União Europeia, apresentavam as justificações mais variadas. Mas havia uma justificação que sempre me impressionou que era relativamente simples: em moeda única seria como com o pacto de estabilidade, pois nenhum governo teria a coragem de desequilibrar as finanças públicas. E nenhum governo teria coragem para desequilibrar as

* Conselho Nacional de Educação

finanças públicas por uma razão muito simples: porque a consequência do desequilíbrio das finanças públicas seria, inevitavelmente, o desemprego. E com a espada do desemprego, num país onde a estabilidade do emprego é, certamente, um dos valores fundamentais da economia, nenhum governo teria a coragem de desequilibrar as finanças públicas. O que hoje estamos a viver, numa visão leve do problema e na sua perspectiva mais simples, é apenas a consequência disto, que todos nós conhecíamos, que todos nós sabíamos, não é surpresa para ninguém. O desemprego, com atrasos em relação ao desequilíbrio orçamental, surgiu em moeda única e com um espaço de manobra mínimo para a política fiscal.

Entro com facilidade no segundo ponto. Infelizmente, a nossa preocupação com o desemprego, como foi amplamente debatido pelos oradores que me antecederam, não tem apenas esta justificação simples, já de si preocupante, mas não é a única. É que o nosso desemprego tem raízes muito mais profundas, em questões que aqui foram amplamente debatidas e que têm a ver com a produtividade. Essas não se vão resolver apenas com políticas económicas convencionais, exigem reformas estruturais profundas que referimos há muitos anos, que tivemos uma notável incapacidade de resolver e que, neste momento, pela força das circunstâncias, não teremos outra alternativa senão enfrentar. Essas reformas estruturais estão conhecidas, são muitas, provavelmente a de efeitos mais imediatos será a da justiça, provavelmente aquela que mais preocupa a população será a da saúde, se calhar aquela que tem efeitos de fundo e de longo prazo é a da educação.

Transversalmente e isso foi tocado já antes, subsiste o problema de como tratar a administração pública e de como encontrar força política para resolver uma questão que todos nós conhecemos, todos nós identificámos, mas que nenhum governo foi capaz, até hoje, de tratar de forma minimamente satisfatória. Como o problema que nos traz aqui é, certamente, a reforma de fundo e a longo prazo da educação, passava de imediato a palavra aos membros deste painel que, quer na perspectiva da economia, em geral, quer na perspectiva das empresas, irão certamente tratar esta questão.

Senhor Dr. Miguel Cadilhe, deixo-lhe a palavra.

Miguel Cadilhe*

Confesso que não conheço o Conselho Nacional de Educação por dentro, mas estou bem impressionado pelo modo como o Conselho proporcionou que estes temas fossem tratados. Conheço bem o Presidente do Conselho há muitos anos, tenho um apreço infundável de ordem intelectual e pessoal pelo Prof. Manuel Porto e gostaria de lhe agradecer o convite que me dirigiu.

Vou fazer uma intervenção directa, muito virada para o *utilitário*, terra-à-terra. Não sei se sabem que estou a presidir à Agência Portuguesa para o Investimento e é essa a óptica que vou assumir, ou seja, a óptica dos clientes da Agência, que são os investidores. A Agência trata daquilo a que os nossos estatutos chamam “grandes projectos” de investimento, de montantes superiores a vinte e cinco milhões de euros, ou montantes menores realizados por um grande investidor. O que é um grande investidor? É aquele que, sendo empresa, tenha uma facturação anual superior a setenta e cinco milhões de euros ou, sendo uma entidade não empresarial (e esta é uma abertura importante, designadamente em áreas de educação e investigação), tenha um orçamento anual superior a quarenta milhões de euros. Portanto, ou o projecto em si, ou a entidade que investe, ou ambos, devem estar acima das dimensões que os estatutos, aprovados pelo Decreto-Lei n.º 225/02, consagram.

Curiosamente, o tema do seminário de hoje é *Educação e Produtividade*. A produtividade aparece assim neste tema, por duas vias. Por um lado, é a produtividade interna, endógena do próprio sistema, a produtividade da educação, do aparelho, da máquina educativa, que não está bem. E é, por outro lado, o efeito que a educação tem na futura produtividade efectiva da economia portuguesa.

É esta segunda vertente que mais parece estar presente no espírito de quem pensou o seminário. Aliás, sintomaticamente, a nota que apresenta o seminário só fala dessa segunda vertente do tema. É evidente que a segunda

* Presidente do Conselho de Administração da Agência Portuguesa para o Investimento

vertente é a questão crucial. Estas duas vertentes da produtividade estão inter-relacionadas, não podem deixar de estar neste seminário bem presentes, mesmo que isso não se explicita.

A Agência tem um poder – dever, uma atribuição estatutária, a que se chama “*custos de contexto*”. É uma função novíssima, que visa identificar e contribuir para eliminar ou reduzir os custos supra-normais, custos anti-competitivos, sobrecargas, que a administração pública portuguesa acarrete para o investimento. Sejam custos tempo, burocracia, sejam custos fiscais ou parafiscais, sejam excessos de regulamentação. Ou custos anti-competitivos que decorram do nosso estágio de desenvolvimento. Por exemplo, a distância relativamente às fontes do conhecimento e às fontes do saber é por nós vista como um custo de contexto. A educação em Portugal é considerada pela Agência como um longo, extenso, profundo, complexo, custo de contexto, desdobrável em múltiplos subcustos ou/e subcontextos. A educação aparece como tal, quer por razões de administração pública, quer por razões do nosso estágio de desenvolvimento, aparece, pois, com raízes em duas fontes de custos de contexto que se auto-alimentam.

A produtividade decorre de vários factores, como todos nós sabemos. Mas se há algum que tenha de estar em primeiro lugar, a educação estará aí. E a produtividade, também o sabemos, é a razão mais forte da tendência e do ritmo do crescimento no futuro do progresso, do bem-estar, da modernização. Todo o futuro depende do que fizermos hoje pela produtividade, os economistas têm isso completamente assente. O que hoje fizermos ou não fizermos pela produtividade, vamos receber, ou pagar, ou não receber, no futuro.

A educação sofre de um problema que está bem diagnosticado: é sobretudo um problema de administração do sistema; não é propriamente a qualidade dos agentes que exercem o trabalho de educar, é sobretudo um problema de organização ou de gestão; não é um problema de afectação de maus ou insuficientes recursos, está dito e escrito em muitos lados, é sobretudo um problema de boa composição da despesa – por outras palavras, de boa afectação de recursos orçamentais – e de boa administração

do sistema. Claro que há questões de procedimento, há questões de disciplina interna, há questões de relacionamento entre agentes de educação e educandos, há tudo isso, mas, basicamente, segundo os diagnósticos dos especialistas – que eu não sou –, há aqui um magno problema de administração.

A Agência subscreve e selecciona os seguintes cinco pontos críticos, que são grandes “custos de contexto”, dos quais decorrem muitos outros “custos de contexto”. Deter-me-ei um pouco mais no quinto ponto:

- 1.º ponto crítico – Em proporção relativamente elevada, os estudantes não completam o secundário. Temos a pior taxa da União Europeia.
- 2.º ponto crítico – Os estudantes revelam-se pouco aptos em matemática e pouco propensos a ciências e tecnologias (eis um pesado “custo de contexto” muito correlacionado com a futura produtividade do trabalho).
- 3.º ponto crítico – Os estudantes não completam o superior. Existe uma taxa de abandono ou de desistência relativamente elevada, tal como acontece no secundário.
- 4.º ponto crítico – A conexão entre sistemas de educação e de formação, por um lado, e a conexão entre estes dois sistemas e a futura efectiva produtividade de quem estuda, não está bem. Portanto, em vez de falarmos em conexão, podemos falar em desconexão. Os conteúdos de ensino e os conteúdos de formação têm de ser readequados. Este é um calcanhar de Aquiles da nossa produtividade.
- 5.º ponto crítico – Especialmente importante na mencionada óptica utilitária da Agência, porque pode ter efeitos imediatos, concretos, para determinadas falhas do mercado. Digamos que é um convite ao mercado para, ele próprio, cobrir falhas do mercado. Por vezes, um “grande projecto” de investimento precisa de determinadas especialidades tecnológicas que não há no mercado do trabalho. A ideia da API é que haja *mecanismos de oferta reajustável*, oferta montável e desmontável, conforme a necessidade específica, que, aliás, é temporária, porque uma vez satisfeita não volta a surgir

com o mesmo grau de intensidade, salvo aparecimento de outros projectos de investimento com homólogas necessidades. Determinadas formações podem passar, por exemplo, pela reconversão de diplomados – temos diplomados sem competências tecnológicas e, de um momento para o outro, precisamos de duzentos especialistas de nível médio ou de nível médio superior, como não há, vamos formá-los, vamos fazer a reconversão.

A Agência congrega incentivos fiscais e financeiros e pode congrega outras contrapartidas do Estado, por exemplo, a realização de uma infra-estrutura que é necessária. A Agência pode também incluir no *contrato de investimento*, se for caso disso, um mecanismo de oferta pronta, consignada, montável para o efeito, reajustável, para responder à escala e ao *mix* produtivo de “grandes projectos”. A Agência vai procurar (cá está a visão utilitária) protocolar esse mecanismo com alguns estabelecimentos de ensino que demonstram iniciativa, profissionalismo e essa capacidade de montar, em pouco tempo, cursos de reconversão ou de formação, com uma duração de meio ano ou de um ano, sejam cursos de nível superior ou de nível médio. Com esses protocolos (faremos poucos), procuraremos que os estabelecimentos de ensino fiquem preparados para avançar “a feitiço” de um investidor que apareça com as suas necessidades concretas, e neles também incluiremos a obrigação de *subsequenciar a formação*, em termos de acompanhar em determinadas situações de trabalho a capacidade efectiva das pessoas que se formem. Haverá, em todos os momentos, um diálogo entre os estabelecimentos de ensino protocolados e o investidor, para se determinar o que é que está em causa, quantos activos deverão ser preparados ou reconvertidos, quando e como. Quando um investidor contrata um investimento com a API ainda tem, em média, mais de um ano à sua frente para que o investimento seja realizado e comece a produzir. O que quer dizer que os estabelecimentos de ensino protocolados também terão esse tempo para preparar pessoas se elas não existirem no mercado de trabalho.

Há requisitos de agilidade e de liderança, sobretudo de efectividade. Os investidores são muito sensíveis à efectividade, que reúne todos os

outros requisitos a nível muito elevado. Isto não é inédito, já foi feito com sucesso, por exemplo, no reputado crescimento irlandês.

O caso irlandês é descrito por um antigo presidente da agência irlandesa num livro interessantíssimo, publicado há uns dois anos. Ele conta que o país estava a formar anualmente um determinado número de engenheiros e técnicos, mas previa-se que a indústria iria precisar de quatro vezes mais, segundo o investimento que se antevia iria aparecer. Foi a mais dramática interacção entre a agência de investimento irlandesa, as autoridades de educação e o governo, na busca de reajustar o *output* de graduação, o *output* de diplomados, às mudanças rápidas de tecnologia impostas pelas indústrias trazidas ou a trazer pelo investimento directo estrangeiro. Como sabem, a Irlanda captou muito IDE. O governo e as universidades responderam bem, imediatamente e com entusiasmo a esta ruptura, a este desencontro entre a procura e a oferta. A solução de curto prazo foi a reconversão de diplomados. Aliás, isto tem a ver com motivação, pois um diplomado bem reconvertido e colocado em funções mais produtivas, seguramente que estará mais motivado. Cada programa de reconversão, na sua execução, demorava um ano. E, para o médio prazo, foi preciso lançar e expandir novos cursos.

Admito que este caminho que a Agência Portuguesa vai assumir, sendo um caminho relativamente restrito e imediatista, poderá não ser bem visto por muitos estabelecimentos de ensino. Mas, na Agência, estamos convencidos de que este será um caminho certo para vencer determinados custos de contexto – e refiro-me ainda ao 5.º ponto crítico, o tal do desencontro entre mercado do ensino e mercado do trabalho, induzido por novos investimentos.

Augusto Mateus*

Em primeiro lugar, gostava de agradecer o convite que o Prof. Manuel Porto me dirigiu.

O Conselho Nacional de Educação corresponde a uma das muitas instituições que existem no nosso país que necessitam de ser valorizadas pela população, pelo Governo, pelas instituições da nossa democracia, pelos peritos, por todos os responsáveis, na medida em que corresponde a um modelo que me parece absolutamente adequado, que é o de, para problemas relativamente complexos, mobilizar recursos adequados. Portanto, é com todo o gosto que aqui estou e, digamos, procurando também dar o meu pequeno contributo à valorização desta instituição, que me parece extremamente relevante.

Em segundo lugar, também saudar o Prof. Neves Adelino. Estas funções de presidente de mesa são sempre funções complicadas e, pelo meu lado, dizer o gosto de o ter como presidente. Normalmente estas coisas são formais, esta minha declaração não é nada formal e acho que é uma função que se aceita, como ele aceitou, exactamente para poder assegurar um bom andamento dos trabalhos e dar uma contribuição adequada numa realização com estas características.

Propositadamente não vos vou mostrar nenhum *slide*. O melhor que posso fazer é utilizar o tempo que me dão para ajudar a que na vossa reflexão possam ser introduzidas algumas ideias minhas, algum resultado do meu trabalho. Tenho trinta anos de professor, entre outras actividades, e penso conhecer razoavelmente não só o ensino superior, mas os outros segmentos do nosso sistema educativo. Vou procurar usar isso, e vou, sobretudo, usar aquilo que é a minha base de reflexão e de conhecimento que é a macroeconomia e, dentro da macroeconomia, aspectos que têm a ver com a produtividade, a competitividade, a especialização, a

* Instituto Superior de Economia e Gestão

Transcrição da intervenção oral não revista pelo autor. Revisão de texto da responsabilidade do CNE

internacionalização, enfim, aspectos relevantes para o tema que aqui nos preocupa.

O meu ponto de partida, absolutamente trivial, é que nós construímos um sistema educativo em Portugal para responder a uma crise de entrada e de quantidade. Isto é, o nosso sistema educativo actual é um sistema que foi construído para permitir a democratização, portanto para resolver um problema de entrada, de acesso, e para poder responder em quantidade a necessidades perfeitamente estabelecidas. Hoje o sistema tem, sobretudo, uma crise de qualidade e de saída, como já foi referido. É um sistema onde a nossa crise de produtividade se vê com bastante facilidade e, obviamente, um sistema que comporta crescentemente dificuldades de satisfação na lógica da procura. Como o Eng.º Roberto Carneiro nos disse, com toda a clareza, os nossos indicadores têm problemas ao nível dos *stocks* e ao nível dos fluxos, isto é, ao nível das heranças e ao nível do nosso presente. Mas o nosso pior indicador, também aqui já foi retratado, o indicador de 78% da nossa população activa com um nível de educação e qualificação baixo, que compara com valores inferiores a 1/3 para a União Europeia e inferiores a 1/4 para os países do alargamento, é um bom indicador da nossa situação extremamente delicada ao nível do *stock*. Mas, apesar de haver indicadores interessantes – todos aqueles que articulam projecções para o futuro como reflexo das melhorias que conseguimos introduzir – não deixamos de ter um segundo indicador muito preocupante, que tem a ver com o abandono, o insucesso, a falta de produtividade e qualidade no nosso sistema educativo.

Este é o ponto de partida: ponto de partida que nos conduz à questão da produtividade. A questão da produtividade é uma noção fácil de transmitir, mas muito difícil de medir. Vou só dar alguns exemplos da dificuldade de medição da produtividade e do cuidado que devemos ter na retirada de conclusões a partir de indicadores que podem parecer que estão a medir a produtividade e dificilmente estão. Em primeiro lugar, como avaliamos nós, nos indicadores globais macro, a produtividade do sistema educativo? Pelas remunerações dos agentes envolvidos no sistema. É um indicador paupérrimo, para não dizer outra coisa. Mas, macro-economicamente, tudo o que tem a ver com a produção de bens

públicos e semi-públicos é avaliado pela remuneração. O que significa que, cada vez que contratamos uma pessoa, estamos a produzir e estamos a projectar em produtividade o grau de remuneração dessa pessoa. Não temos, portanto, ao nível daquilo que é a produção e distribuição de bens públicos e semi-públicos, critérios rigorosos, nem indicadores adequados, para a medição da produtividade. Por outro lado, somos um país da União Europeia e vivemos num mundo de paridades de poder de compra, mas muitas vezes esquecemos o que significam esses indicadores. Vou só dar um exemplo. O Prof. Neves Adelino, de uma forma extremamente elegante, colocou uma questão-chave: porque é que sabendo nós tudo, às vezes nos comportamos como não soubéssemos? Falou das repercussões da União Económica e Monetária, das suas repercussões automáticas a relativo curto prazo, dos desequilíbrios macro-económicos em matéria de desemprego, porque nós deixámos de ter determinados mecanismos de ajustamento, nomeadamente a taxa de câmbio, portanto, há mais impacto hoje no emprego. Ele foi claríssimo nisso e foi uma excelente introdução para este painel.

Mas onde eu queria chegar é ao seguinte: em Portugal, generalizou-se a ideia que bastava que a economia portuguesa crescesse mais do que a média da União Europeia para convergir. Isto é, se a União Europeia estivesse a crescer a 2,5%, bastava que a economia portuguesa crescesse 3% a 3,5%, partindo do princípio que a demografia não é muito diferente. É um grande simplismo, porque nos habituámos a medir a convergência – e bem – em paridades de poder de compra. Ora se nós divergirmos em termos de inflação como temos divergido, significa que quando o *Eurostat* faz as actualizações do cálculo das paridades do poder de compra vai reflectir esse défice de inflação, porque com uma inflação superior à média da União Europeia estamos a convergir no nosso sistema de preços. O nosso sistema de preços assim distorcido vai-se tornando mais parecido e quando convertemos em paridades do poder de compra temos menos benefício do que no passado. Portanto, o que tem acontecido à economia portuguesa é que, com a divergência em termos de inflação (que podem considerar que não é muito significativa, mas com moeda única é bastante significativa), estamos a calcular produtividades em volumes que correspondem a um

sistema de evolução de preços nacional e não internacional, e como esses volumes não são validados internacionalmente são artificiais. É preciso ter muito cuidado com o cálculo das produtividades em volume num país sujeito à globalização, mesmo que não se leve muito a sério a globalização mundial temos que levar muito a sério a globalização europeia, e devíamos levar mais a sério a globalização mundial, planetária, mas, nesse contexto, há que ter cuidado com as medições do volume por referências nacionais. Não me parece possível medir produtividade com indicadores de *input*, a partir das remunerações dos factores não é adequado, tal como não é adequado não ter cuidado nos indicadores e, sobretudo, usar referenciais nacionais.

A conclusão é que a nossa situação é bem mais grave do que os indicadores podem revelar, nomeadamente porque temos uma situação real de paridades de poder de compra, isto é, de nível de vida, que estabilizou, desde 1997, em 3/4 do nível de vida da União Europeia. Nós vivemos um período de interrupção do nosso processo de convergência, pelas razões a que rapidamente já aludi, e estamos numa situação em que o nível de vida corresponde a uma realidade de produtividade, em termos globais, que será menos de 50% da produtividade média da União Europeia, numa medida corrigida pela comparabilidade das actividades. Se quisermos ter uma medida não global, ou uma medida corrigida daquilo que fazemos (o que é diferente do que os outros fazem), ela aproximar-se-á dos cinquenta e muitos por cento.

É esta desproporção entre um nível de vida mais elevado e um nível de criação de riqueza mais baixo, que é o problema central de Portugal, do sistema educativo e da economia portuguesa. Como estratégia para acudir a este problema não temos outra opção que não seja pôr toda a prioridade na elevação da nossa capacidade de criar riqueza, validada internacionalmente. Uma estratégia de tentar, a todo o custo, manter o nosso nível de consumo real actual, sacrificando aquilo que é a expansão da nossa capacidade para criar riqueza, sacrificará pesadamente esse nível de consumo. O Prof. Neves Adelino, daqui a uns anos, se essa for a estratégia, poderá dizer – não

gostará muito de o fazer, mas dirá – que também já se sabia que as coisas aconteceriam assim.

Temos aqui um conjunto de indicadores que são úteis. Se compararmos a realidade do nosso país com o mundo, ou a realidade das regiões do nosso país com as regiões da Europa, verificamos que há situações interessantes: por exemplo, Portugal tem a posição que já referi, mas se pegarmos na região mais desenvolvida do nosso país, verificamos que a região de Lisboa tem um nível de vida semelhante a Berlim, mas os indicadores da região de Berlim, em matéria educativa, são o contrário dos indicadores de Lisboa; Lisboa também compara com Barcelona, com o País Basco, com os Midlands, com muitas outras regiões dispersas pela Europa, com níveis de vida em paridades de poder de compra muito semelhantes, mas com níveis de educação absolutamente divergentes. Tal como na região italiana Emília Romagna, também encontramos indicadores de educação relativamente baixos (melhores que os portugueses, melhores que os da região de Lisboa, mas não muito distantes), e um nível de vida em paridades de poder de compra que supera a média da União Europeia em 40%: é uma região que não tem grandes empresas, nem grandes investidores; é uma região dominada por um tecido de pequenas e médias empresas extremamente inovadoras, pequenas e médias empresas muito especializadas e diferentes umas das outras. O modelo de empreendedorismo é forte e, sobretudo, é um modelo de empreendedorismo que não é imitativo. As empresas não nascem umas das outras por imitação ao que já existia, vão-se criando e desenvolvendo a fazerem coisas razoavelmente diferentes.

Gostava de chamar a atenção para que esta interrogação sobre como converter níveis educacionais em níveis de riqueza e, depois, em níveis de bem-estar tem várias interpretações e não há uma ligação directa entre níveis de educação, características do *stock* de qualificações e produtividade. Há um conjunto de factores que alteram esta realidade, fundamentalmente porque, hoje em dia, a produtividade não tem muito a ver com o volume, com a quantidade. A produtividade tem tudo a ver com o valor, com aquilo que os bens e serviços valem nos mercados. Existe um conjunto de factores que podem suprir debilidades ao nível da qualificação

do *stock* dos recursos humanos; existem outros factores que com *stocks* de recursos humanos altamente qualificados podem induzir baixas produtividades, ou seja, forte produtividade ao nível da quantidade, mas fraca produtividade ao nível do valor.

Para fechar a minha intervenção, queria deixar apenas duas grandes reflexões. A primeira, é enquadrar esta problemática nos procedimentos de avaliação das políticas públicas. Quando avaliamos políticas públicas, começamos sempre com a caracterização da população-alvo e do seu contexto, pois as políticas públicas têm destinatários e essa população tem um contexto, que é mais ou menos favorável. As políticas públicas traduzem-se sempre num caminho de concepção e de operacionalização – deviam também ser acompanhadas por processos de avaliação sistemática que, felizmente, começamos a implementar na União Europeia. Nas políticas públicas, estamos sempre a voltar ao local de partida e estamos sempre a confirmar que há novas necessidades, há necessidades mais persistentes, há problemas novos e problemas velhos, pelo que é preciso estar sempre a tentar identificar a melhor experiência e optar pela melhor maneira de fazer. Mas feito o diagnóstico, escolhida uma estratégia, definidas prioridades, mobilizamos recursos, que são os *inputs* para o nosso processo, e vamos chegar a realizações: fazemos escolas, construímos estradas, montamos fórmulas de *one-stop shop*, facilitamos a vida aos cidadãos ou não, enfim, fazemos um conjunto de realizações. São os nossos *outputs* e muitas vezes ficamos por aí, ficamos muito contentes porque era suposto fazer vinte e três quilómetros de estrada e fizemos vinte e três quilómetros de estrada. Porém, as políticas públicas visam ir mais além, temos que seguir o caminho das realizações aos resultados e dos resultados aos impactos: na terminologia inglesa, chama-se *input*, *output*, *outcome* e *outreached*, o que significa ir tão longe quanto possível, com efeitos tão duradouros quanto possível.

Temos também as noções de sustentabilidade, não vos maço com isso. No essencial, quando estamos a falar de produtividade não podemos fugir desse processo. A produtividade não é medida por aquilo que fizemos, é medida pelo resultado daquilo que fizemos: eu posso ir ao barbeiro cortar o

cabelo para ficar com melhor aspecto, mas posso não ficar; posso ter quarenta pessoas numa sala de aula para adquirirem conhecimentos, mas podem não adquirir. Portanto, o que é necessário é em todas as actividades perceber que se eu tiver razão na prioridade, na estratégia centrada na criação de riqueza, retiro uma restrição de eficiência: tudo tem que ser mais eficiente, a eficiência é cada vez mais colectiva e não estritamente individual. Tal como se percebeu claramente na intervenção do Dr. Miguel Cadilhe, a Agência Portuguesa de Investimento depende, em parte, da resposta que as escolas puderem dar, na efectividade que ele muito bem situou. Qualquer empresa, hoje, depende do seu relacionamento com fornecedores e clientes, da rede de competências que consegue mobilizar e, cada vez mais, os factores que contam para a produtividade são os chamados factores avançados.

Não vale a pena insistir em factores básicos: nenhuma empresa funciona com capital e trabalho. Durante muito tempo, os economistas cultivaram a preocupação sobre as quantidades de capital e de trabalho, os *inputs* permitiam gerar um *output*, normalmente designado por Y, isto é, o produto, a riqueza. E não perdiam muito tempo com a qualidade da função, o F que transformava K e L em Y, capital e trabalho em riqueza. Hoje em dia, o essencial das teorias do crescimento centra-se nas características desse processo de transformação: o que é relevante é a eficiência do processo e, nesse sentido, trabalho e capital já não existem. Existem variadíssimas formas de vida do capital e outras tantas formas de vida do trabalho. O trabalho em si, incorporando um certo nível de educação e qualificação, é um factor básico da criação de riqueza, mas não gera grande produtividade, nem grande valor, numa sociedade e numa economia diferenciadas – o que cria são competências. Competências são os tais saber-fazer, ou ainda mais, são o fazer. Como sabem, é mais fácil saber, do que saber-fazer, e é mais fácil saber-fazer, do que fazer. Portanto, a fase do saber com o saber-fazer, já não é tão recente nem tão moderna quanto possa parecer, a grande meta é o fazer.

Nesta situação, penso sinceramente que não há razão absolutamente nenhuma para esperarmos muito de um sistema educativo que não se

organiza na lógica de uma sociedade moderna. A sociedade moderna é uma sociedade que virou o seu dinamismo da oferta para a procura. Nós, hoje, somos ou não competitivos (no sentido de poder sustentar a médio e a longo prazo um nível de vida de uma população), em função da capacidade que temos de mobilizar conhecimentos, ciência, tecnologia, inovação para satisfazer necessidades. Esse é o desafio: é o desafio das empresas, é o desafio dos estados, da administração pública, é o desafio dos sistemas educativos. E os sistemas educativos só são produtivos, só criam valor, só saem da situação de crise em que vivem, se mudarem da dinâmica da oferta centrada nos recursos, nas instituições, nos agentes, para uma dinâmica de procura, centrada naquilo que é fazer ou que é preciso fazer, mas com um pequeno cuidado – o sistema educativo só preenche a sua função, se desenvolver o empreendedorismo.

Nós, em Portugal, vamos distinguindo entre propriedade e gestão! Já não é mau, do ponto de vista do olhar sobre o mundo empresarial, mas a gestão tem a ver com eficiência, tem a ver com a melhor utilização possível dos recursos, num quadro não meramente tático ou operacional, mas também estratégico. Empreender é inovar, é ver longe, usar um cálculo económico mais vasto, um cálculo social e político mais amplo. Como o sistema educativo não pode responder às necessidades imediatas do mercado do trabalho – dado o tempo que demora a formação, só é possível responder seis ou sete anos depois às necessidades que foram identificadas numa dada altura –, é preciso começar a responder agora às necessidades, tendo em conta o tempo que demora a formação. Assim, os ciclos de formação nos sistemas educativos são relativamente longos, numa sociedade e numa economia que têm ciclos de vida dos produtos cada vez mais curtos. A solução dupla será a aprendizagem ao longo da vida, não em seminários, conferências ou colóquios, mas tendo por base a realidade.

Para ter aprendizagem ao longo da vida é preciso reduzir o tempo da formação inicial. Felizmente, em Portugal, conseguimos reduzir o tempo das licenciaturas, mas é absolutamente necessário reduzir a duração dos anos de escolaridade, criados numa lógica tradicional, que já não se aplica, de levar os jovens do *baby boom* a entrar no mercado de trabalho mais tarde.

Porquê manter anos em sistemas educativos que foram criados numa lógica defensiva, para retardar a manifestação de pressões sobre o mercado de trabalho? Eficiência é fazer melhor e mais depressa, não vejo razão para termos tabus. No imediato, pode criar desemprego, mas só cria desemprego se nós não soubermos utilizar os recursos.

Última questão e termino. Sem esta viragem não conseguimos fazer face aos nossos desafios económicos que são colossais. Portugal cresceu e convergiu muito centrado numa dinâmica interna e não externa. Acabou esse tempo. Estamos em situação de estagnação estrutural, o investimento em Portugal já caiu nos últimos dois anos, tudo indica que cairá neste ano, e temos uma elevada probabilidade que caia em 2004. Quatro anos de queda sucessiva do investimento é bastante negativo para uma economia e é suficiente para comprometer uma tendência de progresso. Não estou à procura de responsáveis, estou a chamar a atenção para uma situação que temos e para um modelo competitivo que se esgotou. O nosso modelo competitivo está gasto e, do ponto de vista da criação de riqueza, não é possível manter mais tempo um modelo centrado na transformação, no volume. Temos que ter um modelo centrado na concepção e na distribuição; a transformação é muito menos importante do que pensamos e a questão do valor é absolutamente decisiva. Precisamos de substituir aceleradamente trabalho menos qualificado por trabalho mais qualificado, trabalho directo por trabalho indirecto. É assim que se constróem as organizações inteligentes, aquelas que aprendem, enfim, tudo isso é conhecido, mas temos que o fazer.

Última nota. Os nossos salários tornaram-se dramaticamente elevados nas actividades de mão-de-obra intensiva e de baixa qualificação. Os salários mais baixos existentes em Portugal são hoje salários elevadíssimos à escala mundial. Os salários de pessoas com poucos anos de escolaridade em segmentos ou empresas que exportam produtos, explorando um factor competitivo que é o baixo custo do trabalho, esse baixo custo já não é tão baixo; os quatrocentos euros mensais de uma costureira, em Portugal, comparam com menos de duzentos na Roménia, muito menos de cem na China. Este é um desafio que se coloca, por exemplo, à Agência Portuguesa

de Investimento, embora felizmente não ande a captar este tipo de investimentos, pelo que o problema não é tão grave assim. Mas esta questão é o reflexo da globalização: não podemos ter nesta matéria outro caminho que não seja deixar de pensar na nossa herança, na nossa melhoria em relação ao passado, para pensarmos cada vez mais no nosso relacionamento no espaço europeu, no espaço ibérico, no espaço do alargamento, no nosso papel na União Europeia e, sobretudo, nos desafios que temos de enfrentar. Um outro modelo de criar riqueza que, obviamente, exige investimento, não investimento traduzido em despesa, mas investimento traduzido em eficiência, é o único sinal de esperança que temos – é esse incentivo tão forte para sermos mais eficientes.

José Neves Adelino*

Tivemos duas intervenções que colocaram o problema, sempre polémico, da articulação do sistema de ensino com a necessidade de criar riqueza, aferida por padrões internacionais.

Julgo que a grande mensagem que poderá ser retirada destas duas intervenções, e que tinha sido já referida na fase inicial das outras comunicações, é a de que a ligação que hoje encontramos entre investimento em educação e produtividade, ou capacidade de criar riqueza, não é uma ligação linear e que haverá, eventualmente, soluções para não termos que aguardar cinco, sete, dez ou quinze anos para que essas transformações ocorram. Aliás, nunca teríamos hipóteses de o fazer dessa forma. O Dr. Miguel Cadilhe deu alguns exemplos que colocam o problema da perspectiva com que as instituições e o sistema devem abordar a formação dos cidadãos e da necessidade do sistema ser suficientemente flexível para responder a necessidades imediatas da sociedade. Julgo que esta questão será reforçada pela intervenção dos dois oradores que se seguem.

* Conselho Nacional de Educação

Manuel Ferreira de Oliveira*

Muito bom dia a todos. Senhor Presidente da Mesa, senhor Prof. Manuel Porto, agradeço-lhe informalmente o convite que me fez e vou tentar cumprir a minha responsabilidade de hoje, na óptica de quem trabalha de manhã à noite numa empresa.

Sirvo como presidente numa empresa com sede em Matosinhos, o nome de baptismo é *UNICER, Bebidas de Portugal, S.A.* É uma empresa que vai no seu terceiro século de vida, portanto tenho alguma responsabilidade em procurar assegurar-lhe a continuidade no tempo. É uma empresa pequena europeia, uma empresa média ibérica e é uma empresa grande em Portugal. Em ordens de grandeza, temos um volume de vendas de trezentos e oitenta milhões de euros, geramos um *cashflow* operacional da ordem dos cem milhões, resultados na ordem dos trinta milhões. Investimos todos os anos, aquilo a que se chama investimentos recorrentes em imobilizado corpóreo, na ordem dos trinta a quarenta milhões de euros. Imobilizado incorpóreo significa investimento em conhecimento, em comunicação, em marketing. É uma empresa focalizada nas suas marcas, possui cerca de quarenta marcas no mercado, das quais dez ou doze consideramos estratégicas. Todos os portugueses convivem com essas marcas todos os dias, porque a empresa produz cerca de setecentos milhões de litros de bebidas que todos consumimos, a uma média de dois milhões de litros, por dia; coloca no mercado cerca de quatro milhões de embalagens por dia e, portanto, alguma delas há-de tocar a cada um de nós, nesta distribuição casuística das coisas.

Costumo dizer – e é isso que digo às nossas pessoas que se preocupam com a qualidade – que se cada consumidor consumir apenas meio litro por dia dos nossos produtos, há quatro milhões de portugueses que todos os dias põem a *UNICER* dentro de si. O que quer dizer que tenho para com eles uma responsabilidade dobrada por proporcionar-lhes alguma satisfação e, ao mesmo tempo, satisfazer-lhes a sede e dar-lhes bem-estar. A *UNICER* opera

* Administrador Delegado da UNICER

Transcrição da intervenção oral não revista pelo autor. Revisão de texto da responsabilidade do CNE

em todo o país, desde Monção a Loulé, tem quinze centros de produção e trabalham na empresa duas mil e cem pessoas. A essas duas mil e cem pessoas somam-me mais setecentas, que são prestadores de serviço a tempo inteiro, em diversas actividades associadas à nossa vida. Ou seja, temos um universo de duas mil e oitocentas pessoas que nos ajudam a produzir aquilo que comercializamos. Empresa esta, repito, grande à escala portuguesa, garanto-lhes que média à escala ibérica e, não tenho a menor dúvida, pequena à escala europeia. Esta empresa tem um orçamento de formação anual dos seus trabalhadores da ordem dos dois milhões de euros, e investe em I&D na ordem dos seis milhões de euros. Tudo isto é muito pouco. Representa, contudo, cerca de 2% das suas vendas, penso que não há muitas empresas que o façam. É pois, de uma plataforma de certo modo confortável, que abordo o tema da produtividade.

A produtividade das empresas pode ser vista como consequência de variáveis exógenas à empresa, aquilo que os economistas chamam os custos de contexto – preferia ter benefícios de contexto do que custos de contexto, mas sobre esses não posso fazer muito, posso dizer, posso participar em algumas conferências, debater, protestar, mas tenho que viver com eles – e as variáveis endógenas, aquelas que são controláveis por nós, sobre as quais, se não fizermos o que temos que fazer, os únicos responsáveis somos nós, os que estamos na empresa. Aprendi na vida, porque ando nesta caminhada há um par de décadas, que a produtividade dentro das empresas é essencialmente função de três variáveis – vou ser um bocadinho polémico, até para provocar alguma discussão, se assim o entenderem.

A primeira variável, tem muito a ver com os procedimentos e os processos de trabalho interno, tem a ver com a gestão de qualidade, com as pessoas que conduzem os destinos das empresas. A segunda, tem a ver com a qualidade dos investimentos sobre os activos para os manter tecnologicamente actualizados. A terceira, tem a ver com as pessoas que lá estão. Muita desta baixa produtividade, referida pelos colegas que me antecederam e ilustrada com os números que nos impressionaram a todos, tem a ver com procedimentos e processos e não com formação. O amadorismo na gestão de empresas e na administração pública constituem, no meu entender, um dos factores profundos da nossa baixa produtividade.

Apenas um caso extremamente simples para ser pragmático, como me compete, neste encontro: todos conhecem as *Águas do Caramulo*, pelo menos bebem-na; na *UNICER*, bebemos *Vitalis*. Há pouco tempo, tocou-me pegar nas *Águas do Caramulo*, uma pequena empresa de produção de água engarrafada, que empregava cinquenta pessoas. Coisa simples, um processo relativamente simples. Quando me sentei, durante dois dias, a observar todos os processos, tudo o que se fazia naquela instalação ou, se quiserem, naquela unidade industrial muito simples – ver o que entra, o que sai, e quais eram os processos envolvidos – era óbvio que se podia fazer o trabalho com vinte e cinco pessoas. Isto ocupou-me dois dias, a mim e a um jovem licenciado, pessoas normais, cidadãos portugueses com a formação académica que as nossas universidades nos deram e, em dois dias, concluímos, claramente, que com vinte e cinco pessoas podíamos operar. Oito dias depois, tínhamos trinta e duas pessoas a trabalhar nessa instalação. Temos que saber-fazer, saber conhecer os processos e depois fazer. E fazer, sempre com respeito pelas pessoas, com respeito pelos valores da corporação. A nossa intervenção significou um aumento da produtividade daquelas pessoas de 80%. É isto que é preciso fazer nas empresas portuguesas e na administração pública e tal não tem a ver com a formação das pessoas, neste caso até não tinha a ver com investimentos, embora tenha sido preciso fazer alguns pequenos investimentos que tinham sido esquecidos no tempo.

Enfatizo e volto a referir a necessidade de termos nas nossas empresas pessoas com capacidade de organizar os processos de trabalho e os procedimentos de trabalho. Na empresa onde trabalho temos mesmo uma pequena unidade, a que chamo de *gestão do conhecimento*, cuja responsável é uma senhora. Digo-lhe sempre que o conhecimento só deixa de pertencer ao indivíduo e passa a pertencer à empresa, quando está procedimentado. Isto é, fazemos muitas coisas na vida, mas para ser eficientes nas empresas temos que maximizar a rotina. Porque é fazendo coisas rotineiras que somos eficientes e depois libertamos tempo e talento para coisas criativas, para impulsionar a criatividade. Se todos fizermos isso na nossa vida privada, não se imagina o número de coisas que conseguimos fazer num dia, as quais, se quiséssemos estar sempre a inovar, não faríamos. São essas rotinas

bem estabelecidas que nos permitem ser eficientes. Quanto a processos e procedimentos, tenho dito.

No que diz respeito a investimentos, observa-se nas empresas portuguesas uma preocupação de apenas fazer novos investimentos para actividades novas. Porém, os investimentos mais produtivos, posso garantir-lhes, são para fazer as mesmas actividades, mas melhor. Não é para que a empresa cresça, é para que a empresa seja mais eficiente, com melhores equipamentos, com melhores processos, usando as melhores tecnologias. Neste momento exacto, na nossa instalação de produção de Leça do Balio, que fica em Matosinhos, tenho em instalação oito robôs que substituem um conjunto de actividades manuais e quem vai ser operador são activos com uma formação relativamente simples. É possível pegar nas pessoas, dar-lhes a formação adequada e motivá-las para elas trabalharem num contexto de maior competitividade e de maior produtividade.

Querem que lhes diga quais são os investimentos em pessoas, onde é que gasto os tais dois milhões de euros em formação? Mais de 60% do nosso investimento é em formação comportamental, não é em formação profissional. Isto é, a melhor formação profissional é a que em inglês se chama *training on the job*, é criar procedimentos e processos dentro das empresas para que as pessoas aprendam a fazer, fazendo. Claro que precisam de alguma formação básica, mas a produtividade destas pessoas consegue-se quando elas aprendem a fazer bem, dando-lhes essa oportunidade. O difícil é conseguir que as pessoas tenham uma atitude, comportamentos e vontade de se submeterem a estes processos de melhoria de produtividade. É aí que uso muito do orçamento que temos, é na formação comportamental, é as pessoas saberem trabalhar em equipa, saberem respeitar-se umas às outras, desenvolverem uma atitude de empreendedorismo no seu posto de trabalho. O ano passado, lancei um projecto dentro da empresa, a que chamei *Crescer UNICER*, um nome de baptismo para esse projecto que abrangeu todas as duas mil e cem pessoas. É um projecto de formação em cascata, em que se começou por dar uma formação profunda a vinte pessoas e, depois, cada pessoa teve que dar, ela própria, formação a mais dez pessoas. Em cerca de dois meses, atingimos

todos os trabalhadores. O tema da formação foram os valores da empresa. Quais são os nossos valores? Porque é que trabalhamos? Quais são os nossos deveres no posto de trabalho? Quais são as nossas responsabilidades? No fundo, abordaram-se comportamentos e atitudes.

Muitos daqueles números relativos a baixa produtividade que nos apresentaram são devidos a atitudes e comportamentos nos postos de trabalho que não têm nada a ver com educação académica. Têm a ver com a formação nas famílias, com o contexto social em que as pessoas se inserem e com o contexto empresarial em que trabalham, porque as pessoas aprendem também pelo exemplo da hierarquia que as comanda. Lembro-me que, quando trabalhava aqui na cidade, em Lisboa, no primeiro dia em que fui trabalhar, cheguei às oito horas da manhã. Causei uma revolução profunda, porque desde o porteiro que ficava atrapalhado, à senhora que me servia o chá, não sabiam o que fazer. Muitos corpos directivos chegavam sempre entre as 10.00h e as 10.30h. Não assinei nenhuma ordem de serviço, mas garanto-lhes que, ao fim de três meses, todas as pessoas estavam na empresa entre as 8.30h e as 9.00h. Na empresa onde trabalho, toda a gente sabe que às 7.30h estou no meu posto de trabalho. Portanto, é o exemplo: sem exemplo não há liderança e sem liderança transmitida em forma de cascata, não há produtividade. Na empresa onde sirvo, que em números redondos tem duas mil pessoas, costumo dizer que preciso de ter duzentos líderes naquela empresa, líderes no seu posto de trabalho.

Tenho uma empresa competitiva e produtiva no que se refere às variáveis endógenas da própria empresa, mas em matéria de formação as empresas vivem preocupadas. As empresas do grupo onde trabalho, quando preparam os seus orçamentos, olham para todos os números e começam a questionar-se: será este número de dois milhões de euros muito alto? Muito baixo? É preciso gastar mais? É preciso gastar menos? Isto quando as necessidades de formação nas vertentes comportamental e profissional são crescentes. Tenho andado a dar voltas à cabeça, gosto das coisas cujos custos incrementais sejam muito baixos: isto é, não me importo de iniciar um projecto em que o custo inicial, o investimento, seja alto, mas em que os custos incrementais sejam baixos.

Descobri que o *e-learning* era a tecnologia que me permitia, em matéria de formação, proporcionar aos trabalhadores da empresa formação a custos variáveis e incrementais praticamente zero. Adquirimos uma plataforma de aprendizagem, uma plataforma informática de *e-learning*, onde estamos a introduzir conteúdos. No limite, gostaria que todos os actos de formação da empresa estivessem nessa plataforma. Depois, criámos um passaporte para cada empregado. A cada empregado da empresa foi-lhe dado um passaporte de formação, cada pessoa escolhe livremente a formação que quer, isto é, quero passar a responsabilidade de formação dos colaboradores da empresa para o próprio indivíduo. Em vez de ser eu a ter a preocupação de estar a formar cada indivíduo para que exerça cada vez melhor o seu posto de trabalho, quero que seja ele que tenha a preocupação de assegurar a sua empregabilidade, dando-lhe a empresa apenas os instrumentos para que possa manter essa empregabilidade.

Afortunadamente, através das plataformas de formação informática, hoje isso é possível. Neste momento, tenho doze colaboradores da casa a fazer o primeiro *MBA* português em *e-learning*, patrocinado pela empresa. Temos uma grande variedade de cursos todos numa plataforma de *e-learning* e, sempre que acaba um desses cursos, tento encontrar-me com os formandos para perceber, uma vez que se trata de um processo de evolução, se há alguma coisa que não está bem. A mensagem que recebo é que o processo é eficiente e as pessoas estão satisfeitas: com excepção de um curso, todos os outros foram bem avaliados pelos participantes.

Deixem-me terminar com uma referência mais abrangente e que tem a ver com as licenciaturas e com o produto que o sistema de ensino nos oferece, a quem trabalha nas empresas. Não tenho nenhum problema com a qualidade das pessoas que recebo, repito, não tenho nenhum problema com a qualidade das pessoas que recebo. São uma maravilha. A universidade dá-nos jovens maravilhosos. Segundo, recebo sempre os novos empregados da empresa. Espero que sejam seis ou sete, almoço com eles e digo-lhes uma coisa muito simples: não façam da vossa formação académica uma restrição à vossa carreira profissional; não façam da vossa licenciatura ou do

vosso bacharelato uma restrição, pois essa habilitação é uma porta de entrada, é uma alavanca, não é uma restrição.

Alguns que me conhecem sabem que fui emigrante durante muitos anos. Formei-me bastante fora deste país, sou um dos doutorandos do Prof. Veiga Simão que depois não regressou, porque entretanto deu-se o 25 de Abril e acabei por viver vinte anos fora do país. Ao chegar cá, o que mais me chocou nas pessoas que saem da universidade foi que a licenciatura ou o bacharelato era uma restrição à sua carreira profissional e não uma oportunidade. Isto prende-se com o que disse o Dr. Miguel Cadilhe, não é preciso reconverter os licenciados, é preciso simplesmente usá-los naquilo que sabem, mas dar-lhes uma formação específica para as oportunidades de trabalho que a sociedade lhes oferece. Quem viveu em Londres, como eu, sabe que os jovens acabam o seu bacharelato na universidade, vão procurar emprego e é uma mera coincidência que o seu primeiro emprego tenha alguma coisa a ver com o bacharelato que terminaram. No fundo, a licenciatura é uma formação básica, abrangente, não muito especializada. Depois, vai-se aprender a fazer, fazendo, eventualmente recorrendo às universidades ou institutos para formação muito especializada. Numa unidade industrial, por exemplo, podemos ter um licenciado em psicologia (eu preciso deles para motivar), eles aprendem a dirigir linhas de produção, é uma coisa que não é nada transcendente, aprende-se com formação específica. Esta é, em poucas palavras, uma das chaves para o aumento da nossa produtividade.

Em síntese, não façamos das licenciaturas que nos custam tanto a realizar, uma restrição na carreira dos profissionais; façamos delas uma porta de entrada no mundo profissional que a sociedade lhes exige. Passemos também um bocadinho a responsabilidade da manutenção da empregabilidade da empresa para o trabalhador, através de processos e de tecnologias de formação que já existem. Apesar de tudo isto, não tenho dúvida nenhuma que a formação que mais precisamos para aumentar aqueles índices de produtividade, não é formação nem profissional, nem científica, é formação comportamental. Porque com o comportamento adequado, temos a produtividade que necessitamos.

Termino com uma história simples e autêntica. Tenho por hábito apresentar os resultados da empresa aos trabalhadores. Aprendi assim. Como a *UNICER* está muito dispersa pelo país, isso obriga-me a dizer a mesma coisa, pelo menos em dezasseis ou dezassete sítios diferentes. Faz parte do meu trabalho e, portanto, tenho que o cumprir, faz parte da minha rotina. Ao chefe da unidade digo-lhe sempre para convidar todos os que couberem na sala, não ponho nenhuma restrição. Portanto, as chefias encarregam-se de encher a sala com as pessoas que entendem. Em Santarém, aqui a dois passos de Lisboa, na nossa fábrica de sumos e refrigerantes, onde trabalham umas cento e cinquenta pessoas, lá fui na minha peregrinação. Havia uma senhora muito humilde, que estava à entrada da porta. Eu entrei e disse-me:

- “O senhor não se importa que eu fique?”
- “Pelo amor de Deus, minha senhora!”

Ela ficou. Lá estava no canto. Eu não sabia quem era a senhora, nem quem deixava de ser. Disse tudo o que tinha a dizer, com uma linguagem tão pedagógica quanto possível, porque sabia que estava a falar para uma assembleia de pessoas com formação diversa. No fim, à saída, a mesma senhora disse-me assim:

- “Senhor Engenheiro, gostei muito de o ouvir e percebi muito do que disse !...”

Essa senhora era empregada de limpeza, nessa altura. Eu pedi à sua chefe (que era também uma senhora):

- “Olhe por esta senhora, veja o que pode fazer por ela”.

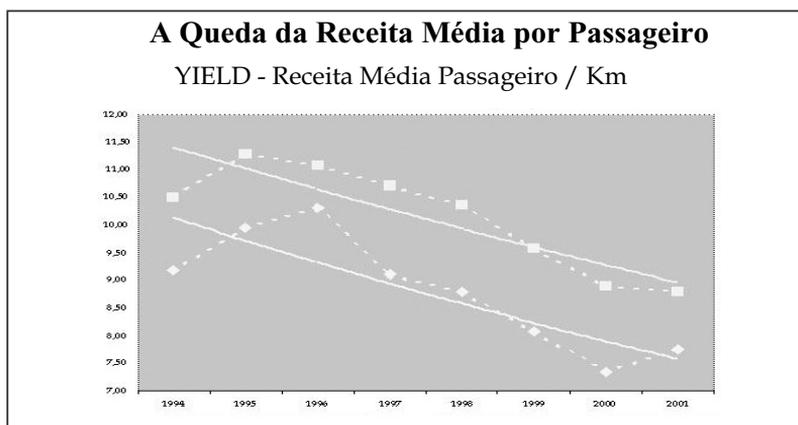
Hoje, ela é ajudante de laboratório e uma excelente profissional. Não tinha formação devia ter pouco mais que a 4.^a classe, mas tinha a motivação para querer entender, tinha a vontade, tinha a atitude. Deu-se-lhe a oportunidade, deu-se-lhe a formação e hoje é ajudante de laboratório do controlo de qualidade do *Frutis Natura*, que muitos dos presentes bebem.

Muito obrigado.

Fernando Pinto*

Queria, em primeiro lugar, agradecer este convite extremamente importante do Conselho Nacional de Educação, na pessoa do Prof. Manuel Porto. Agradecer também ao presidente da mesa, que tem a paciência de nos acompanhar. Hoje é um dia um pouco mais diverso do que o previsto, mas até dada essa diversidade, sinto-me um pouco aprendiz no meio dos doutores. É extremamente interessante, aliás, como disse o senhor Eng.º Ferreira de Oliveira, acho que os nossos casos são bem parecidos. Primeiro, tenho que agradecer aos clientes que estão aqui, espero que sejam a maioria clientes da TAP e, ao mesmo tempo, pedir desculpa àqueles que não foram tão bem tratados quanto nós gostaríamos que fossem. Todos sabemos quanto é difícil para uma indústria de serviços atender bem, uma vez que o produto é preparado à frente do cliente. Ou seja, o bem atender é feito à frente do cliente.

Vamos ver qual é o desafio da TAP e quais são hoje as condicionantes desse mercado, um mercado difícil que todos estão a acompanhar.

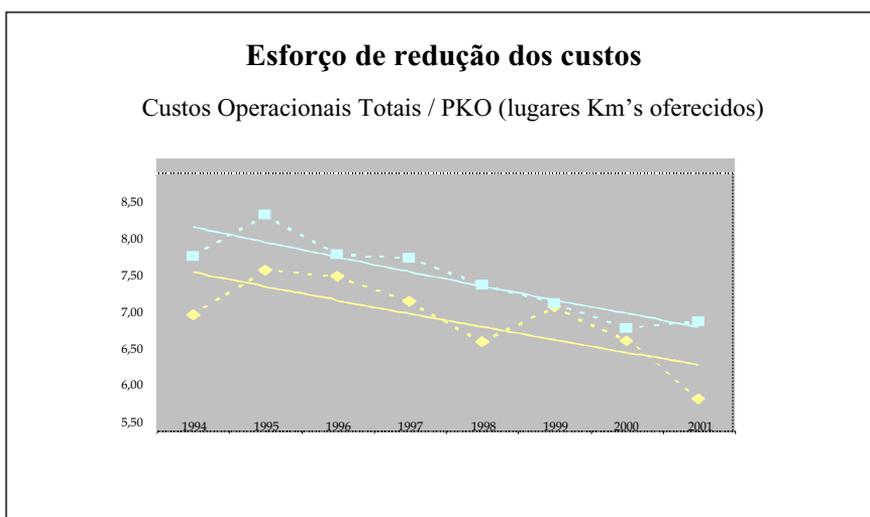
Figura 1

* Administrador Delegado da TAP

Primeiro, de 1994 até 2001, vemos uma queda constante da receita média por passageiro (figura 1). Ou seja, o que o passageiro que voa conosco paga é cada vez menos por quilómetro voado. A linha superior é a média das empresas europeias, a linha inferior é a média da TAP. Vemos que há um esforço de aproximação, a partir dos anos 2000 e 2001. De facto, observa-se uma divergência das duas linhas até 2000 e consegue-se, a partir de 2001, uma convergência. Aí há dois aspectos a serem analisados: o primeiro, é a própria posição geográfica de Portugal que, sendo um país mais periférico, nos obriga à captação de clientes dentro da Europa, o que nos dá uma média tarifária menor. Além disso, a própria actividade económica, a actividade industrial e empresarial influenciam no *mix* tarifário. Se formos comparar o nosso *mix* tarifário, ou seja, económica e prémio, com uma empresa de um país com uma actividade industrial maior, veremos que eles têm uma curva mais alta do que essa.

Obviamente, as empresas aéreas lutam por ganhos de produtividade no seu dia-a-dia. É a sobrevivência das empresas. Como é que estamos nesse esforço de redução de custos?

Figura 2



Claramente, há um aumento de eficiência de todas as empresas, nota-se já no ano de 2001, não temos ainda os dados de 2002, mas com um grande esforço da TAP de reduzir ao máximo os seus custos unitários por assento oferecido. Este indicador é bem mais efectivo do que compararmos o número de trabalhadores por aeronave que a empresa tem. Esta é, efectivamente, uma medida de eficiência da empresa, onde já se atingem níveis de eficiência melhores do que a média das empresas europeias. É claro que não podemos dizer que somos mais eficientes na Europa, não somos, mas, em média, estamos melhor em eficiência na actividade do transporte aéreo, essa forma de medir é a mais racional. Há, obviamente, uma influência do salário do trabalhador que, posso dizer, vem crescendo efectivamente. Temos os aumentos automáticos aqui dentro, que são um problema sério, mas ainda existe, talvez pela paridade do poder de compra, um certo ganho nessa área (figura 2).

O mercado tem trazido condicionantes importantes, como é o caso das *low cost airlines*, que todos têm acompanhado, e que são um exemplo muito interessante do que podemos chamar de *light-organisation*, ou seja, uma organização simplificada, leve. Não é só o facto de apenas oferecer amendoins a bordo, digamos assim, é toda uma nova lógica organizacional de uma empresa aérea que é impossível de aplicar numa empresa já existente. Tem de ser criada do zero, tem de assentar, por exemplo, no uso total das novas tecnologias, desde as reservas pela *Internet*, até toda uma organização interna feita com base numa *intranet*. É muito difícil integrar isso numa rede mundial, onde temos hoje um sistema de distribuição que liga o mundo inteiro, mas que é muito caro. As empresas de *low cost* asseguram o transporte exclusivamente, sendo o restante subcontratado, a manutenção é um exemplo.

Nas empresas *low cost*, os ganhos de eficiência no trabalho são extremamente importantes, porque os salários são variáveis, na sua grande maioria. Ou seja, acompanham as oscilações do mercado mês a mês e oscilam com a própria variação e sazonalidade da economia, que são muito fortes. Aí, os trabalhadores têm efectivamente um baixo salário fixo, mas um grande salário variável, o que é impossível copiar, pelas questões legais que conhecemos.

Os efeitos do 11 de Setembro pesam, até hoje, na indústria do transporte aéreo, somando-se agora ao desafio da guerra, que não sabemos onde irá chegar. Acresce ainda, principalmente para as empresas asiáticas, mas também influi muito nas europeias, o desafio de uma nova pneumonia, ameaçando na sua totalidade o transporte aéreo que, parece ser o transportador do vírus.

Que acções desenvolvemos na TAP para continuar este processo de melhoria e de eficiência? No ano 2000 – é aí que posso reportar, pois foi quando aqui cheguei – tínhamos ainda uma baixa utilização das aeronaves, uma falta de foco no mercado de maior valor agregado, que é o mercado *business*; ainda um elevado custo unitário em relação ao potencial que a empresa poderia ter e, consequência disso tudo, os meios libertos não eram suficientes para cobrir os compromissos. Tínhamos uma faixa de 6%, da margem de *ebitdar* (meios libertos), quando precisaríamos de ter 15% em relação aos proveitos. Foi feito um plano de acção imediato, com alguns aspectos importantes como a placa giratória de Lisboa, que é a criação de um sistema de inter-conexão de voos. Um foco maior no mercado de negócios liga-se evidentemente com vendas e com o tipo de produto que é oferecido, ou seja, oferecer mais voos diários ou multi-diários para cidades europeias, podendo atender melhor o mercado executivo, e voos, no mínimo diários, para o mercado de longo curso, nomeadamente Estados Unidos, Brasil e África, quando possível, uma vez que existem diversas restrições e protecções no mercado africano. Eu diria que um dos pontos importantes foi a descoberta de um novo mercado, o mercado do nordeste brasileiro, efectivamente hoje transportamos grande parte do mercado europeu para o nordeste do Brasil, através da placa giratória de Lisboa.

Um outro ponto importante foi que, com esses novos atendimentos, sem adição praticamente de aeronaves, conseguiu-se aumentar a oferta, ganhando assim uma maior utilização, uma maior eficiência. Conseguiu-se, ainda, a manutenção do número de pilotos e do pessoal de cabine. Ou seja, aumentámos a oferta, melhorámos a utilização, levando com isso esse grupo de trabalhadores para um nível de eficiência adequado à Europa. Hoje estamos na média europeia, nessa área, pois com uma redução no total dos

efectivos, centrada no pessoal de terra, somada a um aumento de oferta, claro que se obtém um grande aumento de eficiência.

Figura 3

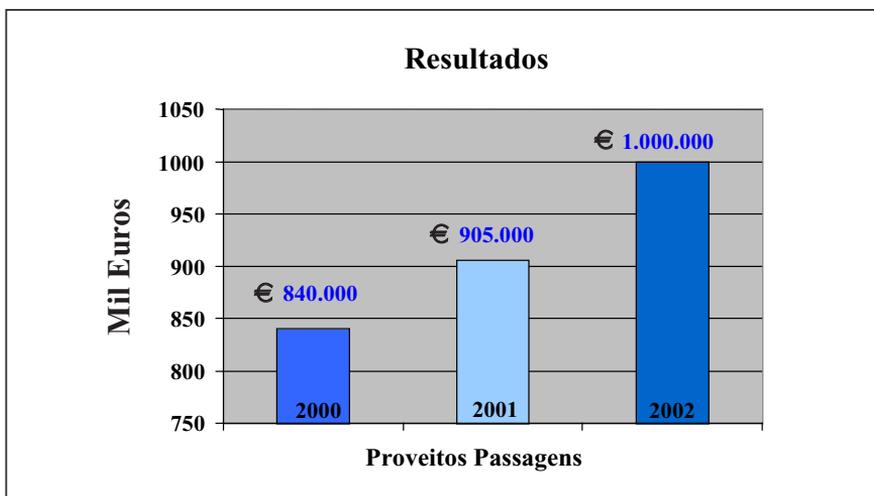
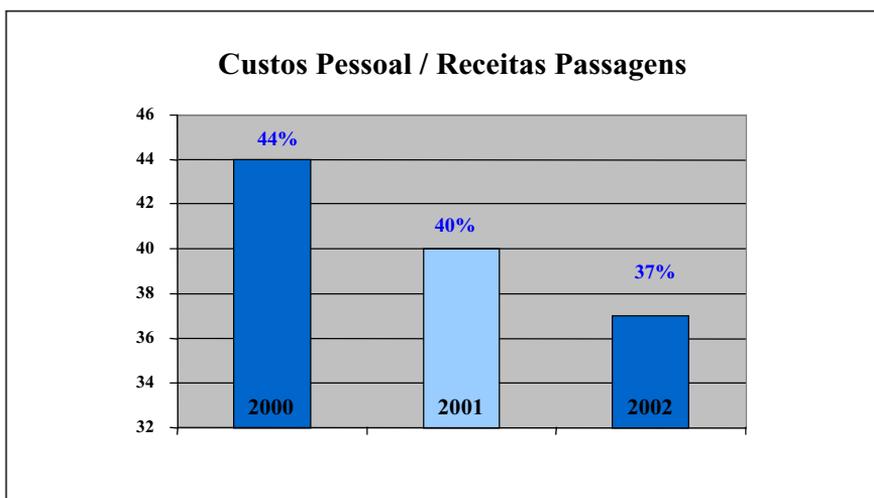


Figura 4



Como resultado, no aspecto de receitas de passagens, tivemos um crescimento de 19,5%, em dois anos (figura 3). No custo de pessoal por receita de passagem, tivemos uma queda, ou seja, havia uma participação de 44% do custo de pessoal que caiu para 37%, o que é um grande aumento na eficiência da empresa, isso em dois anos (figura 4). Consequência disso, o resultado operacional da empresa que era de sessenta e dois milhões de euros negativos em 2000, sobe para vinte, depois para cinquenta milhões positivos, já em 2002 (figura 5). São contas simples de fazer: um grande aumento de eficiência, um crescimento da receita com redução de custos, e o resultado líquido da empresa chega próximo dos seis milhões de euros negativos. Quando se fala numa empresa com mil milhões de euros de receita, dizer que ficou com seis milhões de euros negativos significa que estamos próximos do *break-even*, sem dúvida nenhuma. E ainda com a grande expectativa do resultado positivo deste ano, o que posso dizer não será nada fácil (figura 6).

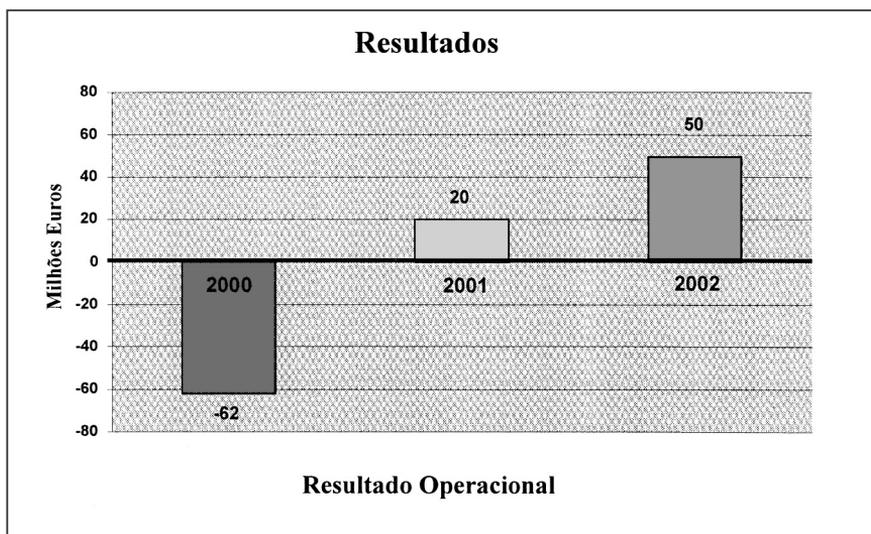
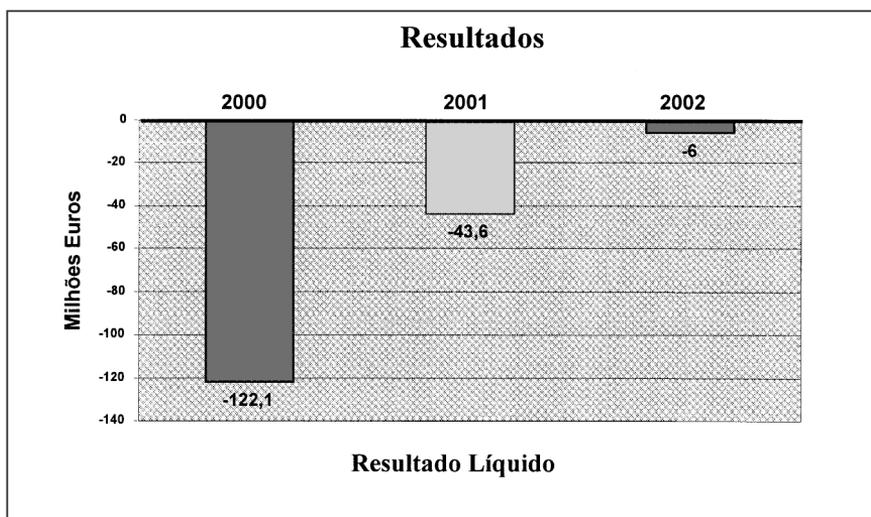
Figura 5

Figura 6



Um factor extremamente importante tem a ver com a prioridade do Estado. Esta foi uma palavra que ouvi muito quando aqui cheguei. Tudo era culpa do Estado. E é muito interessante ver como isso faz parte da cultura da empresa. Na primeira reunião que tive com os sindicatos disse-lhes que a empresa tinha grandes dificuldades, provavelmente naquele ano não teríamos condições para aumentos. Eles riram e disseram que podíamos ficar tranquilos, pois a TAP pertence ao Estado e o Estado tem dinheiro, pelo que pagaria o aumento dos salários. A partir daí, tentei mostrar que, primeiro, as torneiras do Governo estavam fechadas, até por questões comunitárias, depois não adiantava dar uma vez, porque teria de dar muitas mais, seria uma questão de aumento do custo da empresa e esse aumento continuaria sempre. Enfim, uma série de outros aspectos influenciam, sem dúvida nenhuma, a cultura da empresa. A própria estabilidade do emprego era uma novidade para mim. No Brasil, não temos essa lei que protege tanto o trabalhador. Não temos os aumentos automáticos que aqui têm e acho que os dois, em conjunto, a estabilidade e o aumento automático levam a uma falta de competitividade individual.

Outro problema que é muito forte e muito sério, que senti muito na cultura da empresa, era a distância entre a gestão e o trabalhador. Eu diria que isso alimenta muito o movimento sindical em Portugal. A distância da gestão também criou uma oportunidade, que foi a possibilidade de eu passar a conversar directamente com os trabalhadores. Ou seja, existia um vazio tão grande, um vazio de informações que foi uma grande novidade, de repente, o senhor administrador delegado ir falar directamente com o trabalhador. A distância da gestão, sem dúvida nenhuma, fazia com que o trabalhador fosse ao sindicato para resolver os seus problemas do dia-a-dia na empresa, o que criava uma força adicional, mas principalmente, mais um nível hierárquico dentro da empresa, que era o próprio sindicato.

Obviamente, estamos a falar de mudanças de mentalidades, de mudanças de cultura e de uma mudança de gestão na empresa. É um trabalho que foi feito, que tem vindo a ser feito, de consciencialização. Primeiro, tinha de mostrar a toda a equipa, (e estamos a falar dos 8 300 trabalhadores), que estávamos inseridos no mercado e que as leis do mercado predominavam muito mais do que os decretos do Governo. Qual a forma de trabalharmos isso? Qual a forma de mostrarmos que uma empresa depende de resultados e tem de definir metas de resultados? Tínhamos um plano de quatro anos, precisávamos que todos se envolvessem nesses resultados e tivessem condições de acompanhamento e até de motivação. Realizámos reuniões e começámos a falar, primeiro com as chefias, a mantê-las informadas, ou seja, mensalmente fazíamos uma reunião com todos os chefes da empresa – estamos a falar de cerca de 700 pessoas, de toda a cadeia hierárquica – e também fizemos reuniões periódicas, trimestrais, com todos os trabalhadores da empresa. Aí formávamos grupos que variavam de 500 a 1500 pessoas, algumas vezes, (é claro que com 1500, caía drasticamente a produtividade da empresa!). Foram reuniões extremamente interessantes, porque no final se tornam pura e simplesmente debates. Abre-se a conversa, explica-se a situação actual de mercado, a situação da empresa, vai-se ao nível de tesouraria, depois abre-se para debate, perguntas e respostas. Isto é algo de novo na TAP, mas fez com que as pessoas se envolvessem no seu dia-a-dia. Resultado disso foram as greves praticamente inexistentes nos últimos dois anos. Não vou falar da

situação actual, pois houve uma mudança um pouco drástica, com maior envolvimento do Estado, principalmente quando se falou em privatização. Até aqui, o grande segredo era que a TAP estava a ser gerida quase de uma forma privada e o Governo não se tinha envolvido, de forma nenhuma, no dia-a-dia da TAP. Quando se falou no processo de privatização, aí os sindicatos voltaram a actuar, porque passou a ser um problema político, uma decisão política, e eles passaram a ter uma actuação maior.

Além das reuniões periódicas, fizemos sete reuniões de formação: foram dados cursos semanais, administrados mim e pelos *EVP's* da empresa, a todas as chefias, sindicatos e comissão de trabalhadores, mostrando exactamente qual era a inserção da TAP no mercado, ou seja, fazendo efectivamente a consciencialização de todos.

Por outro lado, o prémio de resultados foi fundamental. O prémio de resultados passou a acontecer, passou a existir, a empresa atingiu a meta no primeiro ano, atingiu a meta no segundo, todos os trabalhadores receberam um prémio pela participação nos resultados.

Também o trabalho da qualidade do atendimento foi um foco fundamental e um factor muito importante de sucesso. Para cada uma das acções que permitiram a empresa atingir os vários resultados, tivemos um projecto. Foram, no total, quarenta projectos. E esses projectos, diria, serviram para integrar as áreas, fazer com que as áreas se pudessem integrar e trabalhar em conjunto. A qualidade do atendimento é um dos projectos e, dentro da qualidade de atendimento, fizemos o *programa simpatia*, onde os próprios passageiros participaram e premiaram os trabalhadores. Lançámos também programas específicos, como o *Six Sigma*, que é um programa feito pelo próprio trabalhador. Este programa foi, na realidade, desenvolvido pela *General Electric* e cedido à TAP, em que o próprio trabalhador desenvolve a eficiência no seu local de trabalho. Abrange hoje várias áreas, melhorámos o processo por pura iniciativa de cada um dos trabalhadores: é muito interessante porque recebem, como no judo, *green belts*, *black belts*, que lhes permitem progredir na carreira de criação. E, obviamente, o trabalho de desenvolvimento individual, desde o *ab initio* para mecânicos, onde a TAP

faz todo o trabalho de formação – é um ano e meio de formação, um curso técnico. A formação *ab initio* de pilotos em Évora, através da participação da TAP numa academia de formação, visa a identificação e desenvolvimento de talentos e de liderança e implica todo um trabalho de formação.

Qual é o objectivo? Claro que é a motivação. A base de todo o nosso trabalho é a motivação. Essa, sem dúvida nenhuma, cresceu dentro da empresa; cresceu e desenvolveu-se por participação. A motivação é o resultado da participação, do entendimento dos rumos que a empresa está a tomar. Ou seja, estamos centrados e focalizados em pessoas. A TAP quer ser a melhor empresa para o passageiro viajar, a melhor empresa para os seus colaboradores trabalharem e a melhor empresa para investir. A empresa quer estar voltada para a sociedade, é uma empresa que quer estar voltada para o bem-estar de todos. É esse o objectivo e é isso que nós temos transmitido.

Obrigado.

José Neves Adelino*

Cumpre-me agradecer, de uma forma muito especial, a todos os intervenientes pela enorme contenção que demonstraram nesta sessão. Atrevo-me a chamar a atenção para o facto de termos começado com cerca de meia hora de atraso e estarmos na hora prevista para a conclusão da sessão.

Diz-nos o senhor Prof. Manuel Porto que valeria a pena termos aqui um espaço para duas ou três questões que fossem colocadas, não mais de dez ou quinze minutos, para nos dar a todos tempo de preparação para as sessões da tarde, e para as sessões da tarde começarem no Conselho Nacional de Educação com a pontualidade académica que esperaríamos.

Portanto, abria aqui à audiência a oportunidade para duas ou três questões serem colocadas ao conjunto de participantes.

* Conselho Nacional de Educação

