GESTÃO E CONTABILIDADE

REVISTA DO
"CURSO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO"
DO
INSTITUTO MILITAR DOS PUPILOS DO EXÉRCITO

ANO III | DEZ.º 1985 | Nº 6

"GESTÃO
E
CONTABILIDADE"

REVISTA SEMESTRAL DO "CURSO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO" DO IMPE

* *

* *

Os artigos publicados nesta Revista são da exclusiva responsabilidade dos seus autores

•

Edição e propriedade do IMPE

•

OFICINA GRÁFICA DO IMPE
Estrada de Benfica, nº 374-1500-LISBOA

S U M Á R I O

JUROS, INFLACÇÃO E HABITAÇÃO PRÓPRIA
...Ruy L.F. de Carvalho 1

A ENERGIA DOS ANOS TRINTA E A POLÍTICA ECONÓMICA QUE LHE ESTEVE SUBJACENTE
...Horácio dos Santos Porto 4

A ECONOMIA SUBTERRÂNEA E A INTEGRAÇÃO ECONÓMICA
...Germano de Jesus Barge Rio Tinto 15

PRINCÍPIOS DE GESTÃO
...Carlos A.K.Fanha Vicente 18

ALGUMAS REFLEXÕES SOBRE A FUNÇÃO PLANEAMENTO
...José do Rosário Catarino 24

ECONOMIA E GESTÃO
...Fritz J. Haser 26

OUTRA REVOLUÇÃO NA AGRICULTURA DOS ESTADOS UNIDOS ?
...Ruy L.F. de Carvalho 34

O PESSOAL NA EMPRESA
...Fernando Carvalho de Matos 36

JUROS, INFLAÇÃO E HABITAÇÃO PRÓPRIA

Quem não combate o mal, contribui para a sua vitória.

VIRGIL GHEORGHIU

RUY L. F. DE CARVALHO

Com a presente nota pretende-se sugerir uma pista relativamente bem iluminada na escuridão da floresta teórica onde, por vezes, é abordado o tema "encargos financeiros nominais e taxa de inflação".

Trata-se do exemplo numérico utilizado numa comunicação do autor ao 1º.Encontro Luso-Espanhol de Economia Empresarial, realizado no passado mês de Maio.

Como tem vindo a ser referido por Rogério Fernandes Ferreira, elevados encargos financeiros nominais, reflectem, por assim dizer, uma verdadeira amortização adicional dos fundos emprestados. Isto obviamente, quando se vive num espaço financeiro em que as taxas de juro e de inflação se situam acima de valores normalmente aceites.

Antes de explorar tal via de análise, deve notar-se que a hipótese de invariância de margens não se harmonizará, em geral, com o pressuposto de inflação de dois dígitos; só em casos muito particulares, preços de venda e custos permanecerão constantes de um período para o outro.

Que se passa então com taxas nominais de juro elevadas e, consequentemente, inflações intensas?

Verifica-se uma aceleração (crescente e

depois decrescente, ceteris paribus) no reembolso das dívidas contraídas, desde que consideradas a preços constantes (do período inicial).

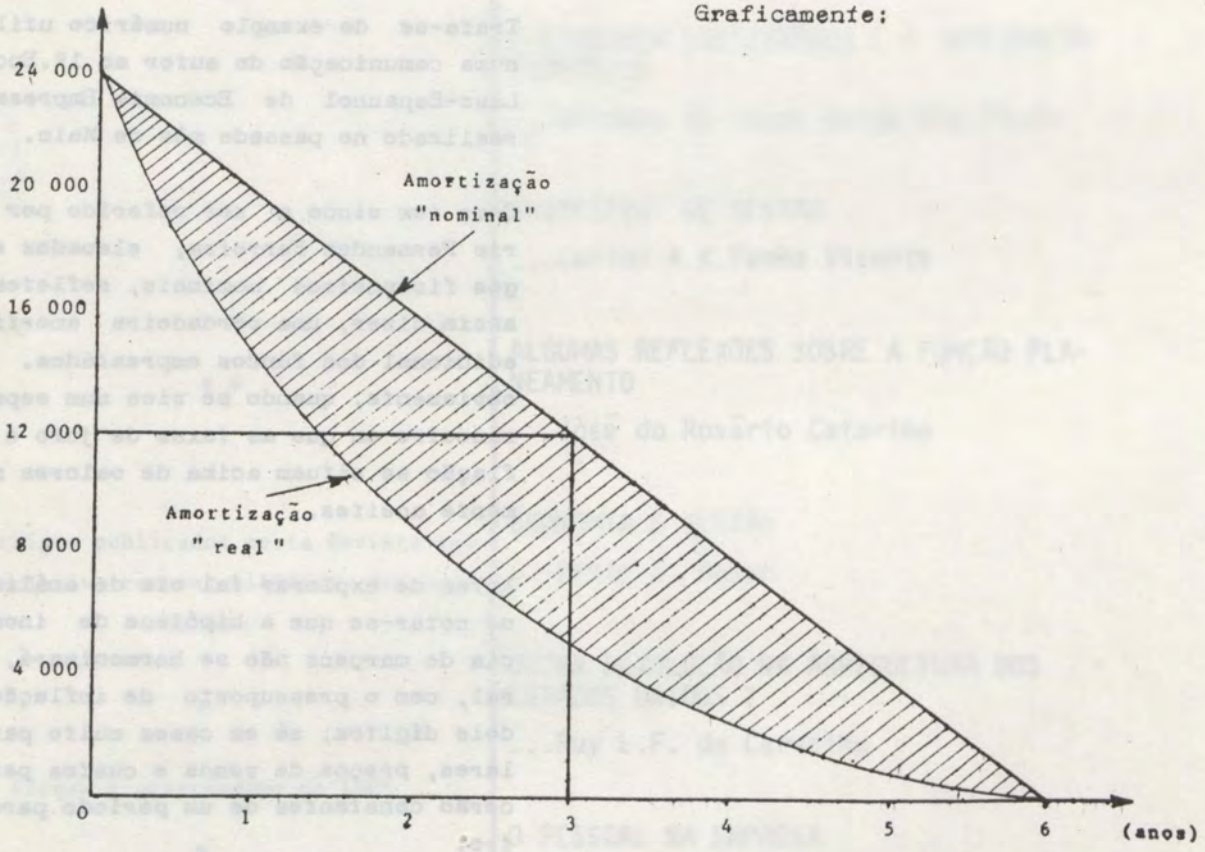
Considera-se, por exemplo, um empréstimo de 24 000 contos, amortizável em 6 anos, por fracções iguais, à taxa anual de 40%, com juros pagos, também, no fim de cada ano.

Suponha-se, ainda, que a inflação se vai manter, ao longo destes anos, com uma taxa de 30%. Pode construir-se o quadro seguinte:

Ano	Dív. Nom.	Dív. "real"	Enc.financ.
0	24 000	24 000	-
1	20 000	15 365	9 600
2	16 000	9 467	8 000
3	12 000	5 462	6 400
4	8 000	2 601	4 800
5	4 000	1 077	3 200
6	-	-	1 600

Quer dizer, ao fim de 3 anos, de facto, a dívida, a preços constantes, encontra-se reduzida a menos de 23%; só aparentemente está ela amortizada em apenas 50%.

Graficamente:



A área tracejada corresponde aos complementos de amortização, incluídos, implicitamente, nos denominados "encargos financeiros".

É, afinal, a justificação teórica da afirmação popular: "difícil é aguentar os primeiros anos!"... Por outro lado, pode encarar-se como factor impeditivo da compra de bens duradouros, quando se conjugam: baixos níveis de crédito, especulação por parte do vendedor e elevadas taxas de juro.

Não será este o trabalho adequado para desenvolver uma temática Wick-selleana. Limitar-se-á, pois, o que se segue, a tomar em linha de conta uma taxa fundamental. Poderá ser algo da ordem dos 5% ou 6% reais referentes a um período de um ano, verbi gratia. Isto corresponde a uma duplicação do capital acumulado, num ciclo de Juglar e harmoniza-se com o que poderá designar-se por "capitalização educativa da base", usualmente situável entre os 16 e os 20 anos (6% s/ 16 = 1 e 5% s/ 20 = 1).

Deste modo, a 6%, viria:

Anos	0	1	2	3
Div. Nomin.	24 000	20 000	16 000	12 000
Div. Real	24 000	15 365	9 467	5 462
Amort. Compl.		4 615	6 533	6 538
Enc. finan. nom.		9 600	6 000	6 400
Enc. fin. "corrigidos"		4 965	1 467	- 138
Enc. fin. fundamentais		1 440	1 200	960
DISTORSÃO		3 545	267	-1 098

Desta distorsão se podem fundamentar alguns resultados notáveis relacionados com as determinantes do investimento directo a que o autor tem vindo a dedicar-se, nos últimos anos. Também aqui se podem inserir ou, melhor, convergir as conclusões do trabalho de Júlio Mendes, a publicar em breve, sobre os problemas financeiros da aquisição de habitação própria.

A ENERGIA DOS ANOS TRINTA E A POLÍTICA ECONÓMICA QUE LHE ESTEVE SUBJACENTE

1 - CARVÃO

"A economia política está intimamente ligada à política -e não só: a filosofia e a sociologia têm igualmente lugares de relevo na economia- daí que a designação que consideramos certa é a clássica: economia política".

PROFESSOR DOUTOR JACINTO NUNES

HORÁCIO DOS SANTOS PORTO

Tem-se como certo que o conteúdo de informação do cérebro humano enche uns vinte milhões de livros. Por outras palavras, dentro da cabeça de cada um de nós encontra-se o equivalente a vinte milhões de volumes, tantos quantos existem nas maiores bibliotecas do mundo; portanto, mais, muitos mais dos que preenchem as estantes da maioria das bibliotecas dos países que compõem o nosso planeta.

É, também, dado adquirido que saber não equivale a ser-se muito esperto. A inteligência é bastante mais do que informação; é, simultaneamente, discernimento e capacidade de utilizar e coordenar a informação e, no entanto, a informação a que temos acesso é o índice da nossa inteligência.

É óbvio que grande parte da informação contida nas palavras e nas gravuras dos diferentes livros de todas as bibliotecas da Terra será redundante mas aproxima-se, grosseiramente, do acervo de conhecimentos de que os humanos dispõem.

Seguramente, e são os cientistas que o afirmam, a nossa sabedoria está armazenada nos "genes" e no cérebro, o que significa possuirmos duas bibliotecas: a genética e a cerebral.

Do material genético -moléculas extraor-

dinárias capazes de se reproduzirem a si próprias a partir dos blocos de elaboração química que as envolvem e de converterem a informação hereditária em acção-consta tudo aquilo que o organismo sabe fazer por si próprio.

Essa informação antiga -vital, mas simples, excessivamente compacta, mas extraordinariamente eficaz- encontra-se registada de forma exaustiva, cuidada e em pormenor supérfluo, como espirrar, como rir, como andar, como digerir.

Comer, por exemplo, é um processo imensamente complicado. De facto, se tivéssemos de sintetizar as nossas próprias enzimas, se conscientemente tivéssemos de lembrar-nos e de orientarmos todas as etapas químicas necessárias à obtenção da energia a partir da comida, muito possivelmente morreríamos à fome.

Todavia, como a evolução acumulou milhares de milhões de anos de prática, o material genético tomou do facto o indispensável conhecimento.

Vamos, porém, supor que, em consequência da complexidade daquilo que tínhamos a fazer, a alteração do ambiente estava a ser tão rápida que a enciclopédia genética pré-codificada e que até aí servira perfeitamente já não se encontrava inteiramente adequada.

Desse caso, nem mesmo uma enciclopédia genética recheada de algumas centenas de livros seria suficiente.

Para solucionar esse e outros problemas para os quais a genética ainda não tem resposta, existe o cérebro.

Como todos os outros órgãos, o cérebro também evoluiu, aumentando ao longo de milhares e milhares de anos o montante e a complexidade da informação.

Abrangendo mais de dois terços da massa cerebral, o córtex -mais correctamente devíamos escrever o "córtice"- é o lugar onde a matéria se converte em consciência; simultaneamente constitui o reino da intuição e da análise crítica.

É no córtex cerebral que nos surgem as ideias e as inspirações, que lemos e escrevemos, que controlamos a nossa vida consciente. É nele que se encontra a maior parte dos "livros"; consequentemente, o cérebro constitui o cerne da humanidade, um lugar enorme num espaço mínimo.

Como a função do cérebro é muito mais do que lembrar, pois compara, sintetiza, analisa, chega mesmo a abstracções, todos nós somos capazes de imaginar muito mais do que o conseguem os nossos genes. A nossa paixão pelo saber é o instrumento da nossa sobrevivência.

Nós somos, cada um de nós, grandemente responsáveis pelo que entra nos nossos cérebros e pelos interesses que cultivamos enquanto adultos.

Tanto quanto sabemos, somos a única espécie do planeta que inventou uma memória comum não alojada nem nos genes, nem no cérebro. O armazém dessa memória chama-se biblioteca e os seus componentes, os livros, permitem-nos viajar através do tempo, beber na própria fonte o saber dos nossos antepassados, autores que estão a falar, com clareza e em silêncio, dentro da nossa cabeça, directamente para nós.

Há cerca de três meses tivemos o grato prazer de ouvir e o privilégio de aprender com o Professor José Marques Henriques algo de novo no domínio da linguagem de natureza procedimental, a APL, como então ouvimos chamar-lhe e que, se bem me recordo, processa com mais faci-

lidade e naturalidade as estruturas das outras linguagens.

Rememoriando, do muito que por lá foi dito ou redito, o palavrão "bit" (do inglês binary digit) no fundo, a medida de aferimento, a unidade elementar de informação, a resposta -sim ou não- a uma questão não ambígua, sinto-me particularmente apetecido a lembrar aqui que a transmissão de conhecimentos contidos nas palavras e figuras dos diferentes livros existentes em todas as bibliotecas da Terra se aproxima de uns 10^{16} ou 10^{17} bits.

Esse número, o algarismo 1 seguido de dezasseis ou dezassete zeros: 100 000 000 000 000 000, poderá parecer muito grande se tivermos em consideração que para indicar se uma lâmpada está ou não ligada basta um bit de informação -já que a pergunta não admite mais do que uma resposta: sim ou não- e que para mencionar uma das vinte e seis letras que constituem o alfabeto latino são necessários cinco bits ($2^5 = 32$, portanto, mais do que 26).

Outra será talvez, a conclusão se tomarmos consciência de que o conteúdo de informação verbal de um livro com cerca de quatrocentas páginas como, por exemplo, A Cidade e as Serras, do "nosso" Eça, é levemente inferior a dez milhões de bits (10^7) ou que o número total dessas unidades de informação que caracteriza um programa de televisão com a duração de cerca de uma hora é de aproximadamente 10^{12} bits.

Se a roda foi, como muitos autores perfilham, a maior das invenções humanas, a escrita não lhe deve ter ficado muito aquém, ligando pessoas, cidadãos de épocas distantes que nunca chegaram a conhecer-se.

Basta lembrarmo-nos de que a escrita cuneiforme, o antecessor remoto do alfabeto ocidental -inventado há cerca de cinco mil anos- teve por objectivo manter registos: a compra de cereais, a venda de terras, os estatutos dos sacerdotes, as posições das estrelas, as orações dos deuses.

Mas se os livros, que são feitos de árvores, (1) quebram as cadeias do tempo, as bibliotecas ou, precisando melhor, o papel das bibliotecas não é, infelizmente, visto por todos pelo mesmo prisma criador, qual seja o de acordar do sono da rotina e da indiferença a nossa existência colectiva pois, como qualquer instituição de cultura que se preze -uma secção pedagógica do ensino superior, por exemplo- tem sempre por missão directriz a investigação científica e a creação cultural.

Não podemos esquecer -até porque, querer é poder- que a transmissão de conhecimentos ou a recolha e tratamento da informação não existem por si próprios, integram-se no duplo processo de pesquisa e creação, possuído de humanismo científico.

Arrostando com o ritmo frenético com que se desenvolve a vida actual e a natural curiosidade por acontecimentos recentes mas consciente de que, quer os políticos que se ocupam de economia, quer os cientistas que se interessam pela política, concluíram já que o fundamento de toda a economia política é a história económica e social lembrei-me, e creio que em boa hora, de acender o fogo e dar à geração actual uma panorâmica de ordem económica acerca do candente problema dos combustíveis, tal como ele se apresentava meio século atrás, ainda antes de uns quantos cérebros terem provocado a primeira explosão atómica. (2)

(1) As partes lisas e flexíveis de um livro ainda se chamam folhas.

Quão interessante e instrutivo seria hoje saber, com relativa aproximação, os muitos milhões de bits contidos na informação dos muitos milhares de páginas que esses cientistas terão preenchido.

Quando a "Segunda Guerra Mundial" teve oficialmente o seu início, (3) o problema que passou a dominar a política foi o dos abastecimentos e, destes, os combustíveis constituíram desde muito cedo razão para a extensão do conflito a áreas do Globo aparentemente fora do âmbito e do foro militar (4) e justificação para muitas batalhas.

Ao escrever política refiro-me com plena propriedade à política económica -realidade viva das unidades nacionais- já que todas as tempestades políticas estão intimamente relacionadas com perturbações económicas e sociais estando estas, na generalidade, na origem daquela. (5)

Num clima de nacionalismo febril, as dificuldades económicas são naturalmente transportadas para o terreno político e social e encontram-se agravadas como consequência da preponderância das massas.

Chegado aqui, creio que com a vivacidade do fogo-fátuo, fui-me afastando do âmago do problema que propuz abordar, pelo que é altura de pôr de lado os "considerandos" e ir direito aos "finalmente", muito embora reconheça que estes justificam, senão sempre, pelo menos num bom número de vezes, os "entretantos".

É do conhecimento geral que as actuais fontes de energia se agrupam em dois grandes blocos: as primárias -fontes naturais- e as secundárias, derivadas das primeiras por adequados processos de transformação.

Antes de forçarmos o cérebro (6) a analisar o que se passava nas primeiras décadas deste século, lembro que os actuais recursos energéticos abrangem: as energias solar, eólica (embora esta resulte daquela) hidráulica, geotérmica, das marés e das ondas, os gradientes térmicos marinhos, a biomassa, o carvão, o petróleo, o gás natural, as areias e xistos betuminosos, o urânio e o tório.

Panorama bem diferente se apresentava nos anos trinta. As fontes de energia re

---

(2) Essa reacção nuclear teve lugar às Ø5H30 da madrugada de uma segunda-feira, 16 de Julho de 1945, em Alamogordo, uma base aérea situada numa zona desértica dos Estados Unidos, a uns 320 quilómetros a sul de Los Alamos.

(3) A 3 de Setembro de 1939, a Grã-Bretanha e a França assumindo compromissos estabelecidos com a Polónia, invadida dois dias antes pela "Wehrmacht", romperam as hostilidades com a Alemanha.

(4) A guerra relâmpago ("blitz-krieg") aperfeiçoada pelo Estado-Maior alemão logo no início da guerra de 1939-1945 teve, na sua componente histórica, o problema dos abastecimentos como factor condicionante.

(5) Os anos da crise económica mundial, de 1929 a 1936, foram igualmente anos de tempestades políticas e de perturbações sociais que fortificaram a autoridade desenfreada das ditaduras. Foi mesmo o problema do sub-emprego -uma das características dos anos trinta- que serviu de base à "revolução keynesiana" e, consequentemente, à moderna macro-economia, rectificados que foram os erros de estrutura racional que aquela doutrina equacionara.

(6) A biblioteca cerebral, dez milhares de vezes maior do que a biblioteca genética, permite que a cultura fique ao dispor de quem quizer saber ler. Pelo preço de uma

sumiam-se, na prática, a três: o carvão, o petróleo e a hidro-electricidade, muito embora a linhite (estado intermédio entre a turfa e a hulha começasse já a ser utilizada na produção dos denominados "combustíveis líquidos de síntese" e o gás natural, mercê da sua combustão mais fácil e regular, desse aos seus possuidores a esperança de melhores dias no campo da industrialização.

Como se vê pelo quadro anexo as estatísticas correspondentes a 1935 (7) dão bem a noção de supremacia que o carvão tinha sobre os restantes combustíveis.

Fontes de Energia	Percentagem
Carvão	64,9
Petróleo	18,8
Hidro-Electricidade	7,6
Gás Natural	4,4
Linhite	4,3

A descoberta da máquina a vapor, (8) o incremento dado à industrialização do coque (9) na metalurgia do ferro, o desenvolvimento dos meios de transporte e o facto de muitos países de estrutura essencialmente agrária se terem resolvido pela industrialização, foram as causas principais do extraordinário incremento verificado na produção de carvão, no decurso do século XIX.

Anos	Produção em toneladas
1800	12 000 000
1850	100 000 000
1900	700 000 000

Na primeira década do século XX, de 1900 a 1913, a produção de carvão teve um aumento espectacular, tendo crescido cerca de 75%, caindo após a Primeira Grande Guerra (1914-1918) para subir uma vez mais a partir de 1933 e vir em 1936 a exceder, embora ligeiramente, a produção de 1913 (1 200 000 000 de toneladas).

As modificações operadas na estrutura das fontes de energia, entre 1913 e 1935, período em que os combustíveis líquidos sofreram um aumento superior a 300% e os combustíveis sólidos uma diminuição de quase 25%, podem observar-se realisticamente no quadro a seguir:

Combustíveis	1913	1935
Sólidos	90,6	69,2
Líquidos	7,2	23,2
Forças Hidráulicas	2,2	7,6

Significativa, também, será a leitura atenta dos valores da tonelagem mundial de navios, tomando por base os métodos

---

refeição modesta pode ficar-se ao corrente da origem das espécies, do declínio e queda do Império Romano e de muitos outros factos, pois os livros são como as sementes, florescem no solo menos propício depois de adormecidos centenas de anos.

(7) A Guerra Civil de Espanha começou um ano depois, em Julho de 1936.

(8) Ficou a dever-se ao escocês James Watt, em 1776.

(9) Resíduo da pirogenação da hulha.

de propulsão usados.

As conclusões que se tiram não só fazem jus à máxima de que "quanto mais afastados estão os acontecimentos ocorridos, maior influência podem ter no presente" mas, também, confirmam a troca de posições hegemónicas entre os combustíveis sólidos e líquidos:

Métodos de Produção utilizados	Tonelagem	
	1914	1937
Carvão - movidos a vapor	88,8	47,9
accionados a Petróleo - combustão interna	2,7	29,8
Óleos Pesados	0,4	20,8
navegação à Vela	8,1	1,5

Não obstante a extracção de carvão ter sofrido um significativo abrandamento nos meados dos anos trinta (a guerra, que já batia à porta de algumas das grandes potências, viria alterar profundamente a situação) o problema continuava a preocupar seriamente os técnicos por se recear que em tempo mais limitado do que o previsto podesse verificar-se o esgotamento dessas reservas.

A todos os cálculos então efectuados sobre as reservas carboníferas mundiais se faziam críticas, já que, na generalidade dos casos, os especialistas na matéria tomavam por base a exploração até à profundidade de dois mil metros, quando o limite técnico então admitido não ultrapassava os 1200 metros.

Com efeito, para além deste limite a exploração tornava-se excessivamente penosa e nada garantia que física e economicamente ela fosse viável.

De todos os autores consultados apenas um -soviético- fixava os limites dos seus cálculos nos 1500 metros e apenas para as bacias carboníferas do Donetz e do Kouznek.

A maioria dos autores fixava, em 1935, as reservas carboníferas mundiais dentro dos seguintes valores:

Continentes	Carvão		Linhite	
	Reservas x	Produção xx	Reservas x	Produção xx
Europa	855	577	110	195
Ásia	1 375	116	15	5
África	70	14	1	-
América	2 300	394	2 854	5
Total	4 600	1 101	2 980	205

x em biliões de toneladas

xx em milhões de toneladas

Tomando como base as possíveis reservas de carvão -4600 biliões (10) de toneladas- e a produção média verificada no período decorrido entre 1925 e 1936 -1233 milhões de toneladas- vários autores previam, tal como segue, a vida das bacias carboníferas:

Ritmo de consumo	Tempo provável de existência das reservas
constante dentro da média dos anos 1925-1936	3 730 anos
crescente, da ordem dos 0,5% anual	595 anos
crescente, da ordem dos 2% anual	217 anos

Autores houve, porém, que não levaram tão longe os seus cálculos e, assim, as suas previsões ficaram-se por:

Países	Tempo provável de existência das reservas
Estados Unidos	Alguns milhares de anos
União Soviética	" " " "
Canadá	" " " "
China	" " " "
Alemanha	Pouco mais de mil anos
Bélgica	Quatrocentos anos
França	Trezentos anos
Inglaterra	Setenta e cinco anos

Concluindo, pode afirmar-se que em termos globais e a manter-se o ritmo de consumo então verificado, as reservas carboníferas podiam considerar-se inexauríveis e o seu esgotamento verificar-se-ia mesmo bastante mais tarde do que o do petróleo ou o do gás natural. (11)

---

(10) Um bilião é igual a um milhão de milhões, ou seja, um milhão vezes 1 milhão = 1 000 000 x 1 000 000 = 1 000 000 000 000 = 10^{12} e não, como erradamente ainda vemos por vezes ensinar, 1 bilião = 1 000 000 000 = 10^{9}, o que corresponde a mil milhões.

(11) A seu tempo examinaremos estes problemas.

Noventa por cento das reservas carboníferas, certas e prováveis, distribuíam-se pelos seguintes países: Estados Unidos, União Soviética, Alemanha, Inglaterra, China e Canadá.

Os Estados Unidos, que em 1938 detinham o primeiro lugar entre os países produtores, não só globalmente mas, também, por mineiro e por camada, eram comparativamente com outros países produtores, um pequeno exportador.

A União Soviética, também em 1938, ano em que a produção subiu a onze milhões de toneladas, era o país qne relativamente a 1913 mais tinha aumentado a produção, quadruplicando-a.

Continentes	Percentagem	
	Carvão	Linhite
Europa	50,9	95,0
América	35,7	2,8
Ásia	11,2	
África	1,2	2,2
Austrália	1,0	

o que permite concluir ser na Europa e na América que ela se encontrava localizada.

Cotejando um pouco mais as estatísticas verifiquei, por Continentes, que a América somente na década de 20, concretamente nos anos de 1924 e 1925, igualou a produção da Europa (cerca de 45%) tendo-a mesmo ultrapassado no ano seguinte,

(12) Estes números mostram que num mês a produção inglesa era, então, quase o dobro da produção anual da União Soviética.

A Inglaterra, com uma produção média mensal de 19 milhões de toneladas, (12) não tinha competidor directo dada a fama mundial da sua antracite e dos "steam coal" (carvões sem fumo).

A Alemanha, por sua vez, cuja produção média nos anos de 1937 e 1938 (15 milhões de toneladas) se aproximara bastante da da Inglaterra, detinha o primeiro lugar na produção mundial de linhites, com 208 milhões de toneladas em 1938, o que representava 80% da produção total deste combustível.

Geograficamente, a produção de carvão e linhite, em 1937 e 1938, distribuíu-se da seguinte forma:

Países	Percentagem	
	1937	1938
Estados Unidos	34,5	30,8
Inglaterra	19,0	19,0
Alemanha	14,3	20,0
União Soviética	8,0	(13) 9,0
Outros	24,2	21,2

aquando de uma prolongada greve dos mineiros ingleses. Como se observa no quadro anterior a Europa retomava o primeiro lugar na produção em 1937, continuando a deter 15 a 20% do total dos jazigos a nível mundial.

A Inglaterra que desde sempre ocupava o primeiro lugar na produção mundial, com cerca de 35%, entrou em franco declínio

(13) Para este país o valor referido corresponde ao ano de 1939, por me faltarem elementos de 1938.

após a intensificação da produção nos Estados Unidos e às portas da Segunda Guerra Mundial apenas contribuía com 19% para o total mundial.

A esse declínio na produção de carvão inglês correspondeu uma diminuição na exportação superior a 50%.

Anos	Quantidades em toneladas
1913	99 000 000
1920	39 000 000
1925	72 000 000
1927	70 000 000
1929	83 000 000
1937	53 000 000

A nível mundial, no entanto, a comercialização do carvão atingiu mais facilmente a estabilidade, com apenas uma variação de 16% entre 1913 (360 milhões de tonel.) e 1937 (313 milhões de tonel.).

A comercialização do carvão inglês (14) até 1938 foi sempre complementar do comércio de importação de matérias primas que os cargueiros ingleses traziam sempre no retorno das viagens aos países ou às regiões para onde realizavam as suas exportações. Assim se explica que 46% da exportação carbonífera inglesa fosse absorvida pela França, 15% pelos países da Europa setentrional e 31% pela Península Ibérica, Países do Mediterrâneo, Ásia e África.

Aliás, nessa época, apenas três países detinham o grande mercado do comércio exportador de carvão: a Inglaterra, a Alemanha e os Estados Unidos.

Em Inglaterra, as instituições económicas e sociais (reflectindo o carácter individualista do povo britânico) e o direito (concedendo ao dono do solo, também, a propriedade do sub-solo) criaram enormes dificuldades à exploração porque muitos proprietários (em 1936 existiam 1400 para cerca de 2000 minas) não dispunham de condições financeiras que lhes permitissem uma exploração mais rendível o que, dando origem a preços pouco competitivos, lhes diminuíu a capacidade de resposta à concorrência com os países de produção mais evoluída ou concentrada.

Alemães e norte-americanos, por exemplo, praticando forte concentração da indústria, integrando as empresas desde a extracção à exportação e utilizando maior percentagem de extracção mecânica, obtinham maiores rendimentos.

Países	Quantitativo "per capita"	Quantidades extraídas mecanicamente
Inglaterra	1886	55
Alemanha	1627	96,6
Estados Unidos	4140	79

(14) o mesmo tipo de comercialização era praticado pelos Estados Unidos que exportavam o seu carvão para o Brasil, donde recebiam borracha e madeiras; para a Austrália, em troca de lã; para o Japão, donde obtinham seda e para as Filipinas que lhes "aduçavam" o mercado com açúcar.

Muito embora a exploração "per capita" nos Estados Unidos fosse a mais elevada, os "trusts" (15) americanos pela sua actuação neutralizante facilitavam, em parte, a concorrência alemã no mercado mundial.

Para, de certa forma pôr ponto final nas considerações de ordem económica que me foram sugeridas pelo problema dos carvões ao findar a década de 30, (16) nada melhor do que recordar o que à data constituía explicação lógica para a relativa estabilização da produção daquele combustível.

Em primeiro lugar, apontava-se como primeiro factor dessa estabilização, o melhor rendimento obtido para uma mesma quantidade de carvão.

Assim, enquanto que nos meados do século XVIII, para produzir 1 C.V. (17) eram necessários 18 Kg de carvão, com o invento de Watt esse quantitativo baixou para 4 Kg e em 1938 estava reduzido a 300 gramas.

Também a produção de aço que em 1800 exigia 10 Kg de carvão por cada quilograma desse composto de ferro e carbono, na segunda metade dos anos trinta consumia apenas um décimo daquela quantidade.

O consumo do carvão diminuía, assim, notoriamente com o aumento do seu rendimento.

De 1910 a 1934, a produção de gás de iluminação em Inglaterra, que aumentara mais de 61%, apenas absorvera mais 10,6% no consumo de carvão.

Entretanto, nos Estados Unidos da América, para produzir 1 Kilo-watt/hora (18) em 1919 eram necessários 1450 gramas de carvão, enquanto que em 1934 a mesma produção exigia apenas 660 gramas.

Na Alemanha, para obter o mesmo efeito eram utilizados 1300 gramas de carvão, em 1913 e 600 gramas, em 1934.

O segundo factor responsável pela relativa estabilização na produção do carvão era a concorrência movida pelos combustíveis líquidos e pela hidro-electricidade.

Havia mesmo quem afirmasse que o desenvolvimento da indústria transportadora automóvel nos Estados Unidos da América era um dos principais responsáveis pelo menor consumo de carvão, esquecendo, porém, que aquela indústria consome muito aço e, consequentemente, carvão.

---

(15) Combinação financeira que opera a fusão de várias empresas numa só, visando um duplo objectivo: criar em seu benefício um monopólio sobre o mercado, para se assenhorear, quer das quantidades produzidas e transaccionadas, quer dos preços e para racionalizar a produção.

(16) O estudo do nosso passado histórico é sem dúvida uma das formas mais dignas de servir o presente pois, mais dia menos dia, teremos de dar testemunho do nosso tempo.

(17) Conta-se que Watt quando quiz mostrar aos mineiros o valor da sua máquina, verificou que um cavalo bem tratado era capaz de elevar em 1s, até 1 m de altura, um peso de 75 Kgf. Designou então a potência correspondente por cavalo-vapor (C.V.). Hoje em unidades SI 1 C.V. é igual a 735 Watts.

(18) É a unidade de trabalho e de energia usada nos contadores eléctricos (em português também se usa a expressão Kilovátio).

No que respeita à produção hidro-eléctrica, a década de trinta viu substancialmente virados para o sector os países pobres em carvão, como a Suiça, a Itália e os Países Escandinavos.

Só na Itália, por exemplo, 98% da sua energia industrial provinha daqueles aproveitamentos.

Mas o problema dos combustíveis líquidos e da hidro-electricidade meio século atrás, será tratado em próximo artigo.

Por agora e como remate acrescentarei que a produção total de energia em Portugal, segundo estatísticas de 1937, cifrou-se em 406 milhões de Kilowatts, dos quais 139 milhões (34%) provenientes da hidro-electricidade e os restantes 267 milhões (66%) da energia térmica, sendo 60 milhões (22%) derivados de carvões nacionais e 207 milhões (78%) de carvão importado.

A produção e a importação de carvão pelo nosso país, entre 1920 e 1940, foram distribuídas como segue:

Anos	Toneladas	
	Produzido	Importado
1920	169 375	609 847
1925	140 520	938 035
1930	246 552	1 235 785
1935	230 700	1 118 662
1939	432 885	1 176 903

As reservas então estimadas apontavam para números situados entre os 100 e os 150 milhões de toneladas, pertencendo uns 10% para os centros mineiros de Óbidos e Rio Maior e os restantes 90% para a bacia carbonífera do Douro.

Depois de ter afirmado que saber não equivale a ser-se muito esperto, acrescentarei que a educação nunca está terminada porque o ideal educativo é o limite para que tende uma variável e essa é a informação que aqui deixo.

Sabendo um pouco mais do passado do que sabíeis antes de ler o que escrevi acelerei o vosso progresso, pois a informação contida nos livros não está programada à partida, altera-se constantemente, corrigida pelos acontecimentos, adaptada à vida.

Como já é tarde e o Mundo cabeceia com sono, na feliz expressão de H. Robinson, nesse belo livro "O Cardeal", faltou-me tempo para conceber as unidades de informação contidas neste artigo.

Esse trabalho de imaginação deixo-o aos curiosos com a ajuda prática de que se o número de bits exprime a variedade de respostas possíveis a uma dada questão, o seu valor traduz-se no logarítmo de base 2 do número de respostas possíveis.

E hoje, por aqui me fico.

Bibliografia:

The Raw Materials -C.A.Ward- London 1941.

La lutte mondiale pour les matières premières -Walter Pahl- Paris 1941.

The Strategy of Raw Materials - "Brooks Energy" New York - 1938.

The World Coal -Mining Industry I.L.O.- 1938.

British Industries and their organization G.C.Allem.

Publicações do Instituto Português dos Combustíveis.

A ECONOMIA SUBTERRÂNEA E A INTEGRAÇÃO ECONÓMICA

A mesma água que sustém o navio, pode voltá-lo!

PROVÉRBIO CHINES

O reconhecimento da existência de uma "economia" que se desenvolve paralelamente à "economia oficial" é um facto de evidência empírica corrente, que hoje não pode já ser ignorado. E não pode ser ignorado sobretudo porque vem atingindo proporções demasiado significativas para que os responsáveis pela política económica o possam desprezar.

Uma questão óbvia é sem dúvida a ponderação dos seus benefícios em confronto com os respectivos inconvenientes.

Se é certo que podemos admitir um nexo de causalidade entre o seu grau de desenvolvimento e a incapacidade de um dado sistema económico gerir o organismo social (o que poderá pôr em causa a própria política económica, tal como hoje é concebida e implementada), também não é menos certo que aquela "economia" goza de certos privilégios de autonomia, não sendo suficiente o respectivo carácter "oculto" para a definir exaustivamente.

A proliferação de certas "economias domésticas" e "serviços comunitários" de dimensão reduzida constitui como que uma forma de energia renovável que revitaliza o organismo económico global, hoje já dificilmente gerível através de um mero corpo de variáveis instrumentais e de variáveis objectivos, o qual assenta numa

GERMANO DE JESUS BARGE RIO TINTO

visão demasiado "fisiológica" daquele organismo, mas que contudo não tem em conta os dados mais recentes da teoria dos sistemas.

Admite-se hoje que é a própria crise económica que cria o espaço onde se desenvolve a economia subterrânea. A convivência com a crise é a convivência com esta última economia, sem que haja um suporte moral suficiente para a condenar ou mesmo minimizar.

Julgamos que seria muito simplista admitir-se estarmos perante um retorno a certas formas de troca directa, uma vez que há ligações profundas entre a economia subterrânea e a economia oficial, e aquela se alimenta obviamente da própria monetarização e dos fenómenos monetários correntes.

É basicamente a fuga a todo o tipo de fiscalidade que nos permite definir com maior exactidão esta economia supletiva em relação à economia de mercado. E nesta fuga devemos incluir por excelência o imposto de transacções, os direitos de importação, o imposto profissional dos trabalhadores por conta própria, e as próprias quotizações para a segurança social.

Contudo, não podemos identificar as manifestações da economia subterrânea com a pura evasão fiscal, dado que aquela abrange também certas formas de actividade marcadamente ilegal que, de qualquer modo, determinam um aumento das necessidades de moeda na economia.

Vamos aprofundar um pouco as questões que se colocam à política económica a partir do desenvolvimento desta forma de economia.

As variáveis económicas instrumentais, essenciais ao estabelecimento de qualquer forma de planeamento (mesmo que meramente indicativo), resultam deformadas pela impossibilidade de quantificação das manifestações da economia subterrânea (designadamente afectando a medição das taxas de desemprego e de inflação). De facto, os rítmos de crescimento daquelas variáveis será diverso, consoante o campo em que nos situarmos. E a própria política económica terá que ter em conta, como elemento correctivo na sua orientação, o grau de afastamento entre esses rítmos e as próprias taxas de rendibilidade em cada um dos campos.

Aqui julgamos ser pertinente invadir o terreno da "integração económica". Prevendo o Tratado de Roma a realização, em etapas sucessivas, da união aduaneira, e da união económica (esta ainda por conseguir em termos cabais), teremos de admitir que se tenda para uma relativa consolidação das políticas económicas nacionais, que ultrapassará por certo o simples campo da coordenação. Na actual Europa dos Dez (e brevemente dos Doze) as manifestações de economia subterrânea são muito significativas, e não só nos países de menor índice de desenvolvimento económico. Poderemos mesmo afirmar que as vias segundo as quais progride o fenómeno nas economias mais desenvolvidas são diversas daquelas que são prosseguidas nas economias mais pobres. Bastaria pensar no fenómeno da emigração e no próprio conjunto de relações e serviços que por essa via se estabelecem nas zonas de acolhimento.

Por conseguinte, e no contexto da uniformização das Contas Nacionais, como base informativa para qualquer política económica coerente, dever-se-á ter em conta a daquele tipo de economia marginal ao funcionamento do mercado e às próprias regras da concorrência (tão contem

pladas no referido tratado).

Poderemos classificar as "componentes" da economia subterrânea em três grandes grupos, a saber:

- o da produção legal não declarada;
- o da produção de bens e serviços ilegais;
- os rendimentos ocultos em espécie;

A medida de qualquer dessas componentes supõe avanços importantes nos sistemas nacionais de contabilidade nacional, designadamente a partir de formas de medida indirecta.

Relativamente à primeira componente tal diz respeito nomeadamente à agricultura e ao pequeno comércio, em cujo desempenho não há ilicitude.

Quanto à segunda componente, para além do seu carácter ilícito, a respectiva medição deverá ser feita, por forma indirecta, até pelas repercussões que pode ter em sub-sectores ou ramos de actividade legal.

Bastará pensar na construção civil ilegal e nos respectivos efeitos na produção e comércio de materiais de construção. Mas mesmo em relação a actividades marcadamente delituosas, essa medição deverá ser prevista e implementada.

Quanto à terceira componente, pensamos que a sua estimação deverá ter em conta os hábitos e o próprio grau de cultura da população. Julgamos que, para além destes aspectos, a própria crise económica poderá determinar um aumento desta forma de rendimentos.

A implementação do IVA (imposto sobre o valor acrescentado), como exigência da adesão europeia, poderá sem dúvida beneficiar bastante a cobertura de rendimentos ou produções até então não abrangidas pelas estatísticas.

Por outro lado, à correcção do P.I.B. (produto interno bruto) determinada pela contemplação das manifestações da economia subterrânea, haverá que ligar as determinações a realizar no âmbito da política monetária, designadamente do quantitativo de moeda em circulação atribuível à respectiva existência. Daí se poderá partir igualmente para a medição da amplitude da evasão fiscal, igualmente como sua consequência.

Reservamos para o fim dois aspectos que se nos afiguram fundamentais, e que são os dos efeitos sobre o desenvolvimento daquela economia supletiva do actual nível da taxa de juro no mercado monetário e financeiro, e da política relativa à taxa de câmbio. O primeiro desses aspectos, em estreita ligação com o da inflação, tenderá sem dúvida a fazer aumentar a massa monetária não incluída nos circuitos financeiros, alimentando por essa via formas marginais de rentabilização dos activos monetários possuídos.

Quanto à taxa de câmbios, igualmente se pode prever um aumento de transacções marginais ao mercado, praticadas em moedas fortes.

Estes dois aspectos colocam o país numa situação bastante diversa da da generalidade dos países da C.E.E., implicando a adopção de medidas estruturais profundas, sem o que a integração de facto se fará sempre num contexto de grave dependência e subalterneidade.

PRINCÍPIOS DE GESTÃO

Ir longe de mais não tem mais valor que ficar aquém.

CONFÚCIO

CARLOS A.K. FANHA VICENTE

I

Com o aparecimento da empresa de base industrial e a crescente complexidade dos problemas derivados da multiplicação das tarefas e funções, gerou-se uma consciencialização da necessidade de abandonar os métodos empíricos de gestão, baseados em intuições pessoais, para procurar construir, a partir dos factos conhecidos da experiência corrente, um conjunto de regras científicas a aplicar na empresa.

Com este objectivo, e baseados na observação directa e conhecimento experiencial das actividades a vários níveis, Taylor, Fayol e os seus continuadores estabeleceram um certo número de princípios de gestão que consideram de aplicação e validade universal, e sobre os quais construíram os respectivos edifícios teóricos.

A contradição que muitas vezes se verifica entre princípios, longe de constituir uma dificuldade na sequência lógica da argumentação, chegou a ser utilizada por alguns como solução ambivalente, ou seja, pelo estabelecimento de um equilíbrio doseado dos princípios, julgado em função da situação real e dos condicionalismos exteriores.

Por outro lado, com a evolução do conceito económico de empresário, e conse-

quente dissociação do papel desempenhado pelo capitalista, com base nas funções e na diferenciação dos objectivos de cada um, observa-se uma tendência para a profissionalização da direcção das empresas.

As exigências actuais da empresa na prosecução dos objectivos implicam a existência de pessoas, escolhidas com base na sua formação, competência técnica e capacidade de comando, nos vários níveis hierárquicos.

A multiplicação das instituições, das trocas e processos, das unidades de produção e consumo, das comunicações e canais utilizados, tornam cada vez mais complexas as redes de relações entre empresas e sectores, e bem assim, dentro da própria empresa.

A incidência destes factores é particularmente importante na grande empresa, mas dela não se poderá excluir nem a média nem a pequena empresa.

Da ponderação das necessidades ressentidas e das exigências expressas em termos de qualificação entra-se no plano das soluções. É aqui que surge a controvérsia entre os que pugnam pela adopção de especialistas ou de generalistas, como dirigentes responsáveis e capazes de manter a unidade da empresa.

A controvérsia é superável, neste caso, atendendo a que o generalista não é mais do que um especialista do geral, e como tal, não se afasta a especialização do núcleo do problema.

O grau de especialização necessário e as capacidades exigidas aos dirigentes e quadros responsáveis estão em correspondência com a liberdade de reflexão e de iniciativa, aliadas às faculdades de criação e inovação nos respectivos domínios.

O choque entre as necessidades actuais das empresas e os princípios clássicos põe em causa a validade destes, como regras gerais e permanentes, vistos à luz duma realidade constantemente em mutação, que a empresa, e cujas soluções são condicionadas, não só por um relativismo historicamente situado, como também pelo contexto em que de facto existe, e que se não compadece com simples critérios abstractos.

Recordando alguns dos princípios referidos, procuremos apreender o seu significado face às exigências da empresa moderna.

A DIVISÃO DO TRABALHO

Para Fayol, a "divisão do trabalho" é de origem natural. Observa-se no mundo animal e nas sociedades humanas.

Parece evidente que a divisão do trabalho constitui, não propriamente um princípio, mas uma realidade inerente à vida em sociedade e da qual não nos podemos afastar. A impossibilidade de o "homem social" se bastar a si próprio é de excluir, não só quanto às necessidades de ordem pessoal, mas sobretudo quanto às que derivam da vida em sociedade e que são satisfeitas através de instituições, nomeadamente pelo Estado. A maior parte das vezes essas necessidades nem chegam a ser ressentidas como tal, na medida em que são "naturalmente" satisfeitas.

Da divisão do trabalho deriva a especialização das funções e a separação dos poderes.

O aumento crescente da complexidade da empresa em todos os seus aspectos implica, para o empresário, a impossibilidade de realizar todas as tarefas, tanto no aspecto quantitativo como qualitativo.

A ESPECIALIZAÇÃO DAS TAREFAS

A especialização está na base das teorias de Taylor, como solução para os problemas de produção, inicialmente no plano da oficina e depois alargada a todo o conjunto da problemática empresarial.

A rigidez na aplicação do princípio e a exclusão de considerações de ordem psicológica e sociológica provocaram desde o seu aparecimento vivas controvérsias e fortes oposições.

Admitindo como única, ou pelo menos principal, motivação do empresário a maximização do lucro, na interpretação da teoria da firma, a aceitação da especialização como princípio geral seria lógica desde que, da mesma forma, o trabalhador também estivesse em posição equivalente quanto à remuneração.

Mas ao empresário interessa, ainda antes do lucro, e no desempenho da sua actividade, atingir objectivos que estão relacionados com o meio social e são determinados por motivações a que de forma alguma é alheio o "quadro de referência" de cada um tomado isoladamente.

A ordem dos objectivos classificada segundo uma escala de preferências é variável de indivíduo para indivíduo. Mesmo quando o objectivo principal é o lucro, este está condicionado por considerações que não exluem necessariamente o prestígio que normalmente acompanha o sucesso.

Por outro lado, o trabalhador, como ficou amplamente demonstrado pelas experiências de Elton Mayo, só em certa medida tem como motivação a remuneração. A partir de certos níveis, os quais dependem do ambiente sócio-económico e do estatuto social em que se integra o trabalhador, e que correspondem à satisfação das necessidades que ele sente como essenciais, a consideração dos factores geradores de motivações é muito importante. A valorização dos tempos livres, por exemplo, expressa na opção entre maiores proventos e disponibilidade de utilização do tempo, mostra bem a falência de um tal critério de prioridade das motivações. Essa opção verifica-se principalmente nos países mais desenvolvidos ou nos grupos de maior nível de remuneração. A mesma ilação se tira quando, através da óptica da Ciência Económica, se procura explicar o andamento da curva da oferta de trabalho.

Também o desejo de fugir às tarefas monótonas é dificilmente compensado pela remuneração, além de que são essas as tarefas a que, em geral, se atribui um salário mais baixo. Na prática está mais vulgarizado o sistema de paragens e intervalos regulares, como meio mais eficaz de combater a monotonia e atenuar os seus efeitos que geralmente se traduzem em fadiga.

A especialização põe-se hoje mais em termos de níveis elevados na hierarquia, nos quais a contribuição pessoal em responsabilidade, decisão e criação, responde a uma necessidade de realização do indivíduo. Enquanto a especialização de dirigentes e quadros responsáveis corresponde a uma necessidade constante de formação e informação, nos níveis inferiores equivale a uma actuação automatizada à maneira de Ford, para o que uma aprendizagem rápida é suficiente.

AUTORIDADE - RESPONSABILIDADE

Fayol define a autoridade como o direito de comandar e o poder de se fazer obedecer. Assim, distingue, num chefe, a autoridade estatuária e a autoridade pessoal.

Por outro lado, a autoridade vem sempre acompanhada da responsabilidade, entendida esta como recompensa ou penalidade. A responsabilidade deriva assim da autoridade.

A perspectiva de Fayol baseia-se na estrutura militar formal, mas o contributo das Ciências Sociais para um melhor conhecimento da empresa alterou substancialmente a interpretação clássica.

A formação e existência de grupos informais e as inter-relações daí decorrentes, analisadas numa perspectiva em que o estudo da dinâmica de grupo e dos problemas da liderança vêm lançar nova luz, condicionam a autoridade e fazem incidir mais a atenção para a relação responsabilidade poderes de decisão.

UNIDADE DE COMANDO

"Para a execução de um acto qualquer, um agente só deve receber ordens de um chefe". Este princípio estende-se a todas as sociedades humanas. A família, na opinião de Fayol, também estava sujeita ao mesmo princípio, porquanto ele considerava a dualidade de comando como fonte de conflitos.

A unidade de comando era pois um princípio inderrogável. Ora a sua validade era posta em causa logo na sociedade mais simples. O exemplo da família mostra precisamente a necessidade da existência da dualidade, com todos os inconvenientes que se lhe apontam. Da mesma forma, na empresa, a unidade de comando nem sempre é possível ou mesmo desejável.

A clássica separação entre as linhas hierárquica e funcional, com a última fora da linha de autoridade, não resolve o problema de fazer cumprir as resoluções do "staff" pela "line".

O que se passa na realidade é adoptarem-se formas de pressão tendentes a fazer executar as decisões tomadas, estabelecendo relações directas entre as duas linhas.

UNIDADE DE DIRECÇÃO

A ideia que lhe está subjacente é a de que deve haver "um só chefe e um só programa para o conjunto de operações visando o mesmo fim".

A unidade de direcção corresponde a uma necessidade bastante evidenciada na empresa moderna e tem por fim evitar a desagregação provocada pela descentralização e departamentação, quando não impostas de cima para baixo.

As tomadas de decisão, a coordenação geral das actividades e a definição das políticas da empresa ao nível supremo da direcção, não só mantêm a unidade de direcção, como permitem a descentralização e a especialização das funções com um mínimo de riscos.

CENTRALIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO

"A questão da centralização ou descentralização é uma simples questão de medida. Trata-se de encontrar o limite favorável à empresa".

A definição deste limite depende das circunstâncias e dos conjuntos humanos que integram a empresa, e o seu estabeleci-

mento é função de critérios subjectivos.

A existência da descentralização não depende actualmente de uma opção entre duas hipóteses. É uma realidade a considerar. Mas a extensão atingida deverá ser ponderada para cada empresa, tendo em conta necessidades e condicionalismos diferenciados.

HIERARQUIA

"A hierarquia é a série de chefes que vai da autoridade superior aos agentes inferiores".

É através da via hierárquica que as comunicações fluem, tanto no sentido ascendente como descendente.

Fayol teve nítida noção da importância fundamental da comunicação na empresa. Para obviar aos inconvenientes derivados da extensão das vias utilizadas como passagem obrigatória pelo cume da pirâmide, propunha a utilização de "pontes" entre serviços diferentes mas com ligação através de níveis hierárquicos do mesmo grau.

A morosidade, a deformação e a falta de clareza da informação, provenientes da utilização de canais extensos, não ficam eliminadas pela simples inclusão de "pontes".

Da actualidade, a comunicação é o elemento mais importante da empresa, chegando esta, por vezes, a ser considerada unicamente como uma rede complexa de comunicações.

ORDEM

Este princípio procura estabelecer a ordem, tanto no aspecto material como social, através de duas regras:

"Um lugar para cada coisa e cada coisa no seu lugar".

"Um lugar para cada pessoa e cada pessoa no seu lugar".

Encontramos aqui implícita a ideia da atribuição das tarefas em função das possibilidades humanas.

ESTABILIDADE DO PESSOAL

A instabilidade tem consequências na rentabilidade do investimento em capital humano e nas expectativas individuais nascidas do esforço dispendido na aprendizagem ou no aperfeiçoamento adquirido na execução das tarefas. A necessidade, para a empresa, de mudanças ou rotações de pessoal para acompanhar a sua evolução natural ou para atender às alterações do meio em que funciona, contrariam o princípio da estabilidade como regra absoluta.

Também são de considerar as alterações provenientes da normal subida na escala hierárquica, que se traduzem, para o trabalhador, na realização de objectivos pessoais, em termos de ascenção social, com o consequente aumento das responsabilidades assumidas, acompanhado da alteração de perspectiva segundo a qual ele vê a empresa.

INICIATIVA

Entendida como a possibilidade de conceber e de executar, ela é necessária em todos os níveis e está em conformidade com a descentralização.

A iniciativa pressupõe a detenção de determinados poderes de decisão.

DELEGAÇÃO DA AUTORIDADE E DA RESPONSABI-

LIDADE

Este princípio de Mooney está em concordância com a exigência de Fayol de que a autoridade deve estar sempre presente ou representada. Deve haver sempre alguém que possa decidir, isto é, que tenha os necessários poderes de decisão.

A delegação dos poderes e da responsabilidade acompanha a descentralização das funções.

II

Os princípios apresentados não são hoje tidos como regras científicas, mas como critérios possíveis e úteis na definição e tratamento dos problemas de administração.

A validade dos princípios de gestão, como alicerces na construção de uma teoria da administração, é esclarecida na seguinte afirmação de Paul de Bruyne:

"Duma forma geral, a convergência dos estudos de sociologia e de psicologia social suscitou um progresso inconfestável no caminho duma teoria da administração, que dá muito mais conta da realidade do que a soma de experiências correntes e de lógica elementar representada pelos "princípios de administração"".

Uma Ciência da Administração não existe para modificar as leis naturais, mas sim para, do seu conhecimento, tirar o melhor partido.

Desta forma, ninguém pensa em modificar as constantes físicas da natureza, para que as aplicações práticas possam atingir determinados objectivos. É pelo estudo e conjugação das variáveis que isso é possível.

O homem é uma realidade analisável sob vários pontos de vista: físico, biológico e social.

Assim, há que atender à sua constituição física ao construir uma máquina destinada a ser utilizada por ele. Há que escolher o meio em que possa trabalhar sem perigo para a saúde.

Não se justifica, portanto, que não se atenda às suas características psicológicas e sociais relacionadas com o trabalho, tentando, muitas vezes, transformar em variáveis o que não é mais do que o conjunto dos dados do problema.

Assim, não basta atribuir ao trabalhador poderes e responsabilidades. É preciso que ele os aceite e tome consciência do facto. É por supor incentivo suficiente o ganho ou o lucro, ao tentar prever os comportamentos dos trabalhadores ou dos empresários, e ignorando todos os outros factores que condicionam as atitudes, que se chega muitas vezes a conclusões erróneas.

O equilíbrio entre os objectivos pessoais e os da empresa e a consciencialização das responsabilidades assumidas é condição necessária à descentralização dos poderes e responsabilidades.

ALGUMAS REFLEXÕES

SOBRE A FUNÇÃO PLANEAMENTO

A ignorância não vexa os ignorados, mas poderia envergonhar os ignorantes.

FIDELINO DE FIGUEIREDO

A função planeamento tem vindo nos últimos anos a sofrer evoluções procurando adaptar-se e responder às reais necessidades das Empresas face às constantes modificações do meio envolvente. De facto, particularmente nas duas últimas décadas o "Business Environment" sofreu profundas modificações como, por exemplo, as derivadas de questões energéticas, taxas mais moderadas de crescimento, aparecimento de novas tecnologias, novos aspectos relativos ao acesso a matérias primas básicas, concorrência mais agressiva, etc.. Surge, assim, naturalmente, nos tempos actuais, a necessidade de encarar o Planeamento, de forma diferente particularmente no que respeita:

. Ao seu enquadramento organizativo

. Ao conteúdo do Plano.

No que respeita ao enquadramento organizativo da função Planeamento nas Empresas, como é sabido, é vulgar existir um orgão de Planeamento que elabora o Plano. Este tipo de enquadramento tem-se revelado pouco eficaz, já que, raramente permite um forte e indispensável envolvimento dos gestores a nível superior na Empresa. Por esta razão, este tipo de enquadramento organizativo que permite frequentemente que o Director de Planeamento e os seus especialistas elaborem o

JOSÉ DO ROSÁRIO CATARINO

Plano sem que o mesmo seja verdadeiramente assumido pela Empresa, tem vindo a ser posto em causa, contrapondo-se, como alternativa a constituição dum orgão de Planeamento ("planning team") onde têm lugar os gestores superiores da Empresa, sendo o papel dos especialistas de Planeamento o de assistir o orgão colegial de Planeamento e não o de elaborar o Plano coadjuvando o Director do Planeamento.

No que respeita ao conteúdo do Plano também as matérias se têm vindo a alterar. Enquanto nas décadas de 1960 e 1970 era fascinante apresentar o Plano recheado de projecções a longo prazo, ganha hoje prioridade, face às incertezas acrescidas explicitar as estratégias a seguir e analisá-las, em termos projectivos, sintética e esquematicamente. Quer isto dizer que, torna-se hoje imprescindível e prioritário (é a parte nobre do Planeamento) em termos de Planeamento que:

- A Empresa se conheça a ela própria (Fase do Posicionamento Estratégico).

Quer isto dizer que, antes de quaisquer outras análises é imprescindível que os dirigentes da Empresa saibam claramente responder a questões básicas, como, por exemplo:

- O que é a Empresa?
- Em que negócios está?
- Quais são os seus principais concorrentes? Tipo de comportamento?
- Quais são as principais oportunidades e ameaças para a Empresa? E para cada um dos seus negócios?
- Quais os pontos fortes e fracos por áreas funcionais?

etc.

- A Empresa formule as suas estratégias;
- A Empresa analise comparativamente as suas estratégias alternativas e saiba escolher a mais adequada;
- A Empresa esboce os respectivos Planos de Acção que correspondem à estratégia seleccionada, indicando os responsáveis pela sua implementação e calendários respectivos.

São estes os principais aspectos que ganham hoje preponderância no Planeamento e que, pela natureza das matérias que abordam requerem uma alta participação dos dirigentes da Empresa.

A função planeamento é hoje entendida não como uma técnica entregue a planeadores especialistas mas sim enquadra-se na gestão da Empresa ao mais alto nível.

ECONOMIA E GESTÃO

"Os homens capazes de dizer coisas aproveitáveis são raros; os que sabem escutar são mais raros ainda".

ZUNDER

FRITZ J. HASER

Em primeiro lugar quero agradecer a honra que me é dada de hoje poder expor, perante esta audiência, algumas ideias fundamentais sobre o tema "Economia e Gestão". É natural que apenas se poderá tratar de uma tentativa de comparação das similitudes e das diferenças de duas disciplinas distintas das Ciências Económicas e de focar as suas interrelações.

Esta orientação -e certamente V.Exâs. compartilharão desta metodologia- parece-me justificada, já que, nas décadas transactas, as disciplinas da Economia e da Gestão foram arrancadas progressivamente à sua ambiência racional e empurradas para os campos das conveniências e dos objectivos políticos e ideológicos, para os campos das convergências sociais e para os campos das ilusões.

No decurso deste processo a realidade económica e os princípios de racionalidade foram relegadas sistematicamente para segundo plano e substituidas por objectivos determinados, primordialmente, por reivindicações sociais exageradas e não pelo princípio económico fundamental de vencer a escassez e conseguir um abastecimento optimal a partir dos recursos existentes e aproveitáveis.

De facto, a Ciência Económica é a ciência da produção, a ciência da satisfação da procura através da utilização racional dos recursos. Devemos entender a Ciência Económica Global como constante

desafio à escassez.

A Micro-Economia ocupa-se do abastecimento dos mercados individualizados, da economia industrial, da estratégia empresarial, da utilização racional dos factores de produção, do financiamento da actividade empresarial; da defesa contra a concorrência, do aumento da quota-parte no mercado, da diminuição do risco empresarial, da rentabilização do investimento e da constante melhoria da relação custos/proveitos através da racionalização e da inovação dos processos de produção.

Em contrapartida, a Macro-Economia visa o abastecimento de toda uma economia nacional ou de uma comunidade económica transnacional, visa o fortalecimento das estruturas e do sistema, a estabilidade monetária e financeira, a criação de condições favoráveis para o desenvolvimento eficaz das estruturas micro-económicas e da convergência social.

Foi o problema do sub-emprego, uma das principais características negativas dos anos trinta, que serviu de base à "Revolução Keynesiana" e por conseguinte, à macro-economia moderna. Nos anos setenta, a inflação, a estagnação, a "stagflação" e o desemprego elevado e crescente foram de novo os principais problemas dos países industrializados e de "bem-estar social" ocidentais.

A política económica de "intervenção global" do Estado, orientada preponderantemente para a procura, tendo em vista a solução dos problemas macro-económicos e micro-económicos em expansão, evidenciou-se de facto, como uma nova versão da teoria Keynesiana, cujos erros de estruturação racional agravaram os problemas que continuaram sem solução.

A experiência económica dos últimos cinquenta anos mostra inequivocamente que a expansão da procura através da intervenção directa do Estado sob a denominação de "Política de Conjuntura" e financiada por meio de endividamento público, concretizada em períodos de recessão económica, nunca se volta a reduzir na fase de recuperação económica global. De ciclo em ciclo os endividamentos públicos aumentaram. O "organismo" da economia habituou-se à "terapia" sem contudo, se restabelecer. Aliás, nas múltiplas tentativas terapêuticas foram necessárias doses cada vez mais elevadas de intervenção pública. A nova "política de aumento da riqueza pública" com a finalidade de reforçar a capacidade de intervenção pública no processo económico tornou as empresas e os trabalhadores cada vez maiores contribuintes. Juros crescentes agravaram progressivamente os desequilíbrios dos Orçamentos Gerais dos Estados, a expansão da quota-parte do Estado na utilização do produto interno esmagaram a possibilidade de expansão da actividade privada; as taxas de inflação aumentaram, a poupança tornou-se cada vez mais uma irracionalidade económica e o início de um empobrecimento contínuo dos particulares.

A inflação não conseguiu provocar um maior crescimento, tornou-se pelo contrário o travão número um do crescimento global. Os juros elevados originaram um impedimento crescente de utilização de capital alheio, enquanto a política fiscal provocou a carência crescente de capital próprio para investimentos inovativos.

No final dos anos setenta era evidente que a crença no dirigismo global e no "comando" de processos económicos mediante intervenção do Estado fora uma ilusão. A teoria de Keynes não proporcionou soluções, mas apenas pseudo-soluções. Os mecanismos da intervenção global, progressivamente aperfeiçoados e endurecidos, conduziram de facto a cada

vez menos Mercado e cada vez mais Estado. Assim, o mercado perdeu progressivamente, a capacidade de determinar a realidade económica.

Menosprezou-se, em medida crescente, a importância fundamental das estruturas micro-económicas na estabilidade económica global.

Reprimiu-se progressivamente, se é que não se eliminou em parte, a motivação para a actividade empresarial. A interrelação micro-económica / macro-económica tornou-se de facto artificial e sem capacidade de libertação de impulsos dinamizadores.

A característica mais evidente nesta fase de evolução é a perda de consciência da prioridade e da secundariedade, como princípio da organização da Economia, da Sociedade e do Estado. E é precisamente esta consciência que é primordialmente necessária para se vencerem crises económicas, flutuações e debilidades estruturais e para poder corrigir a evolução cíclica.

Seja qual for o sistema económico e social, ele só pode manter a estabilidade se se encontrarem garantidas as prioridades e as secundariedades. Contudo, num ordenamento económico, baseado na liberdade pessoal e no princípio da eficiência, prioridade significa redução de funções e despesas do Estado e libertação da iniciativa privada e motivação para a actividade económica e para a eficiência.

É precisamente este princípio económico e social fundamental que exige a libertação do sector micro-económico, ou seja o sector empresarial privado, dos objectivos do poder político e dos condicionantes das respectivas ideologias.

Por razões de objectividade, impõe-se perguntar se a economia da empresa, isto é a ciência da micro-economia, não terá cometido, no decurso dos anos e décadas transactas, o erro de se apegar a definições e conceitos que já se encontram ultrapassadas pelo progresso técnico e pela mutação social. Evidentemente que a evolução e mutação das estruturas sociológicas e sociais, a alteração do meio ambiente económico e a intensificação das relações económicas inter-regionais e internacionais também exigem uma constante adaptação do comportamento do sector empresarial.

A função central dos empresários industriais num sistema económico orientado pelo mercado torna-os "portadores de iniciativa" no processo produtivo a nível empresarial. Esta função de "portador de iniciativa" tem de ser entendida subjectivamente, aliás, nas últimas décadas verifica-se que o empresário é considerado cada vez mais "homo oeconómicus", manager ou factor dispositivo. Este entendimento devemos de facto considerar como erro fundamental. Tal caracterização representa no fundo o resultado de evoluções de concentração no sector empresarial e de inerentes mutações da imagem do empresário. O gestor remunerado moderno das sociedades de capital, isto é o manager moderno decide em termos estritamente económico-racionais e de limitação de risco. As suas decisões são preparadas, à luz de maximização dos resultados, por quadros altamente especializados. O manager torna-se cada vez mais executivo. Correspondentemente, a justificação da decisão, perante os orgãos de controlo, move-se num campo rigorosamente económico-racional.

Porém a maioria de empresários continua a exercer as funções de empresário por conta própria, por iniciativa própria e enfrentando directamente o risco da decisão. Não existe a necessidade de justificação perante terceiros, isto é, existe

o conjunto de património empresarial e de património particular.

Assim, o empresário tradicional decide mais subjectiva e emocionalmente do que o gestor remunerado moderno.

A criação unilateral de protótipos, segundo o modelo do gestor ou do manager remunerado, que se verifica na teoria da gestão moderna, encerra em si o perigo de despersonalizar a função de empresário e de standartizar o processo de decisão a nível micro-económico partindo exclusivamente de reflexões de rentabilidade económica. O enraizamento destes pressupostos teóricos significaria ignorar a orientação essencial do empresário para a iniciativa individual e para a acção subjectiva. De acordo com dados empíricos disponíveis, a perda de iniciativas empresariais individualizadas ou a sua limitação artificial originam perda de capacidade de concorrência e perda de dinâmica de mercados.

A iniciativa, na acepção da teoria micro-económica ou empresarial, começa pela "inovação", isto é, pelo reconhecimento e pela avaliação racional da procura e de oportunidades de mercado. Mas também se revela na combinação de novas produções, processos de produção ou de prestação de serviços. A isto acresce a função permanente de portador da iniciativa, de gerir uma empresa em actividade; de se orientar para condições de mercado em mutação e de se afirmar constantemente perante os concorrentes.

Análises científicas recentes confirmam, sem margem de dúvida, que a vitalidade ou debilidade de uma empresa, bem como de uma economia nacional são muito mais consequência da personalidade e da iniciativa dos empresários do que de condições objectivas e de coordenação de factores.

Por conseguinte, a eliminação de dificuldades na produção, crescimento e emprego a nível da empresa e da economia global depende muito mais do comportamento dos empresários e do comportamento dos mercados do que da correcção de dados a nível político-económico.

Da verdade a falta de robustez e vigor do empresariado pode estar enraizada na motivação e no comportamento dos empresários para lá das condições exógenas e dos dados económicos globais. O mesmo número de empresários pode, no caso de existirem perspectivas positivas e uma forte motivação, provocar o ressurgimento e crescimento económico. Ao invés, isto é, no caso de desmotivação e de falta de perspectivas podem originar uma quebra da produção, da produtividade e da eficiência económica globais.

Com a expansão contínua no campo de intervenção do Estado no processo económico, esta interrelação entre a esfera micro-económica e macro-económica, isto é, a interrelação existente entre a esfera empresarial e a esfera económica nacional foi relegada progressivamente para o segundo plano das reflexões e orientações económicas. Esta realidade refere-se tanto a países industrializados como a países em vias de desenvolvimento. Passou a admitir-se cada vez mais que a função de portador de iniciativa empresarial seja permutável pelo intervencionismo do Estado. O verdadeiro erro está na desconsideração do facto da iniciativa empresarial não ser comparável com iniciativa pública, porque os objectivos são diferentes e porque toda a intervenção política no processo económico representa ao mesmo tempo uma subordinação dos empresários e das iniciativas empresariais à visão mecânica e burocrática de funcionários. Afinal, acumulam-se efeitos de crise e põe-se em segundo plano a eliminação das causas.

Hoje, no mundo ocidental e sobretudo na Europa, encontramo-nos perante problemas totalmente novos que resultam da prioridade que se dá aos interesses macro-económicos em detrimento dos interesses micro-económicos:

Permitam-me que aponte aqui como exemplo os problemas relativos a uma chamada "nova política industrial" que, estranhamente, encontra apoio em todos os quadrantes políticos, isto é, tanto entre os adeptos da política económica orientada pela oferta, como entre os da política económica orientada para a procura. Espantosamente, considera-se, em larga escala, esta "nova política industrial" independente a nível ideológico.

Esquece-se que na sua essência esta "nova política industrial" é uma política de intervenção directa do Estado. Por conseguinte, não se satisfaz com o enquadramento global mas procura influenciar e orientar directamente os comportamentos e as acções dos agentes económicos, e determinar as estruturas e os comportamentos dos mercados.

Com a nova política industrial pretende-se por um lado impulsionar o sector da tecnologia avançada e da tecnologia-chave e por outro garantir às indústrias tradicionais auxílio financeiro destinado à modernização e reconversão a fim de poderem continuar a existir. A "nova política industrial" é o pomo mais recente do debate sobre a adaptação do sistema produtivo à mudança estrutural económica e social. O facto é que, com este objectivo político-industrial, se estão a estimular os desequilíbrios a nível macro-económico e as carências estruturais a nível micro-económico. No fundo, trata-se de uma nova forma de intervenção pública alicerçada na política económica com base na pensamento Keynésiano.

Influências sociais, técnicas, políticas e ideológicas esvaziam nestas circunstâncias a função do empresário e consequentemente debilitam o potencial de creatividade, factos estes que poderiam apoiar, organicamente, a mudança das estruturas económicas. A disposição individual para correr risco e a capacidade de inovação dos empresários são substituídas por objectivos político-industriais, subvenções para fomento da investigação e subvenções para manutenção artificial de estruturas e capacidades. O meio ambiente económico e social que liberta em circunstâncias normais, a capacidade criativa é, por conseguinte, limitada por influencias políticas.

Todavia, não se pode neste contexto ignorar que houve desenvolvimentos evidentemente determinados por impulsos provenientes de sectores extra-económicos. Os enormes progressos conseguidos na produção e distribuição de bens materiais não aumentaram a aceitação social do empresário, antes pelo contrário diminuiram-na. Não falhar, mas antes pelo contrário, obter êxito tem assim, consequências desvantajosas. Sob o ponto de vista económico é difícil encontrar uma explicação, já que as causas destes factos se encontram profundamente enraizadas no sector psicológico e sociológico. Quanto maior é o êxito da sociedade industrial e quanto mais esta alimentar a criação da sociedade de consumo, tanto mais se põe o problema da racionalidade fundamental. A sociedade industrial está disposta, também nesta fase, a reconhecer o argumento do interesse económico global prioritário, a aceitar a acção directa do Estado na economia e até a incentivá-la.

Mas este processo também é sustentado pela reivindicação da própria sociedade em manter o bem-estar alcançado, pela exigência de progresso e paralelamente pelo receio crescente de correr risco. Nem a sociedade, nem os responsáveis pela polí

tica económica crêem poder entregar à fantasia dos empresários a responsabilidade do progresso técnico e da adaptação das estruturas às novas condições do ambiente económico e social. Não obstante, a mesma sociedade está disposta a aceitar os resultados negativos da intervenção do Estado.

Aliás, temos de estar conscientes de que nas ciências da micro-economia moderna, se negligencia a questão do sentido da acção económica ou então dominam interpretações puramente materialistas. Por exemplo, ainda Alfred Marshall apenas considera objecto da economia "a actividade do indivíduo e da sociedade que vise a obtenção e o consumo de meios destinados ao bem-estar material". Na verdade, Marshall aceita todos os outros objectivos e motivações na actividade económica como muitíssimo importantes, mas remete-os para o sector da mera-economia.

Assim, não é de admirar, que no debate público e político-económico se descure a creatividade empresarial e a iniciativa do empresariado como factores de progresso.

As experiências das últimas décadas mostram que as dificuldades de adaptação de estruturas, como por exemplo o sub-emprego, se tem combatido sobretudo com meios político-conjunturais, prejudicando-se, se é que não se eliminam, as motivações empresariais para investir, as medidas para mudar as estruturas e também as motivações da sociedade para aceitar as mudanças inevitáveis. Os argumentos vão desde o interesse económico-global, ao interesse nacional e a considerações de factores e interesses sociais. Sobre o êxito político de tais medidas nem vale a pena falar, pois avalia-se pelo volume dos meios postos à disposição para a concretização dos respectivos programas conjunturais. Mais difícil de determinar é o verdadeiro êxito económico destas medidas a curto e longo prazos. Os dados disponíveis relativos a esta questão oferecem pontos de referência pouco tranquilizadores.

Neste contexto, revestem-se de grande interesse as experiências colhidas nos Estados Unidos da América e no Japão. Penso que não estou a exagerar se falar de uma nova cultura empresarial, que é comparável a uma renascença da análise micro-económica como base da recuperação macro-económica. Esta nova cultura empresarial distingue-se pela organização simples e flexível da empresa, pela gestão dúctil e pela acentuação do progresso na produtividade através da eficiência humana. A experiência mostra que as empresas assim geridas são particularmente inovadoras e eficientes. No Japão estes princípios de gestão ou similares são uma tradição. Não quero deixar de referir o facto de na Europa as descobertas e inovações técnicas pioneiras se deverem não apenas a grandes empresas, mas também, em muitos casos, a pequenas e médias empresas onde existe uma forte motivação e ambiente de creatividade individuais.

Conforme revelam os dados disponíveis, as nossas técnicas, a racionalização do processo produtivo, os períodos de trabalho variáveis e as formas de organização empresarial flexíveis não se excluem mutuamente, antes constituem elementos complementares de uma mudança profunda da estrutura económica global. Disto conclui-se que a mera alteração dos objectivos macro-económicos ou a concessão de subvenções estatais não significa criação de capacidades de adaptação que terá de ser obtida sobretudo através da criação no sector da gestão empresarial de relações ambienciais económicas e sociais que desencadeiem motivação e libertem iniciativas de cooperação.

Os anos da política económica orientada para a procura e as experiências então colhidas mostram que toda a intervenção do Estado conduz não só a Economia e a Sociedade aos limites da capacidade de resistência como tem consequências fatais para o crescimento real e emprego, isto é para o bem-estar da sociedade. Se o Estado reflectir sobre a sua função no âmbito do ordenamento político-estrutural e cumprir, renunciando a interesses políticos de prestígio e poder dos governantes, na concretização deste ordenamento, ter-se-ão criado as condições básicas indispensáveis à concorrência autêntica e ao comportamento normal dos mercados. No campo da política de ordenamento estrutural do Estado é tão necessária uma libertação das ideologias orientadas para a intervenção e para o dirigismo como na economia o abandono da opinião sobre a função do Estado para manter afastadas das empresas as consequências da concorrência e do mercado. De acordo com a definição tradicional, o sentido de toda a actividade empresarial consiste em produzir bens materiais ou por à disposição bens imateriais, ou seja, serviços. A micro-economia ocupa-se portanto, do abastecimento dos mercados parciais: até meados dos anos trinta a micro-economia foi o pivot de todaa as teorias de abastecimento. Foi só nesta altura que a macro-economia, que se dedica ao abastecimento e ao equilíbrio económico global, se tornou uma rival importante: ambas as teorias económicas entraram a breve trecho em oposição. Se se olhar para trás isto não é de admirar, pois a micro-economia e a macro-economia partiram de pressupostos fundamentais muito distintos; além disso colocaram o problema em direcções muitas vezes diametralmente opostas. Por conseguinte, os resultados das investigações teóricas e empíricas foram muito diferentes e por vezes até antagónicos.

O facto é que ainda em 1952 P.W.S. Andrews referia, num artigo publicado no "Jornal of Industrial Economics", que a economia industrial necessita de uma teoria eficiente e consistente no comportamento da iniciativa individual, o que é apenas a prova de a teoria micro-económica, a teoria da empresa e da gestão continuar a procurar novos esclarecimentos dos processos de mercado. Portanto, nas suas manifestações a ciência da micro-economia está mais próxima da mudança estrutural permanente do que a ciência da macro-economia. Por outro lado este facto sublinha a necessidade de se criar e garantir às empresas um raio de acção suficientemente livre e a possibilidade de desenvolvimento e adaptação empresariais.

Tanto para a área micro-económica das empresas como para o mundo macro-económico ligado à realidade económica nacional e mundial é evidente a necessidade de reconhecimento de que nenhuma ordem económica nasce pela concretização de forças e tendências imanentes, mas exclusivamente com o auxílio de concepções planeadas conscientemente e de actos realizados com consistência, isto é com o auxílio dos dois factores planeamento e organização. Enquanto o planeamento se orienta para o delineamento de um ordenamento lógico entre os factores produtivos, a organização representa, pela sua natureza, a concretização e performance deste ordenamento. Daqui resulta a necessidade imperiosa da coordenação de realidades e possibilidades micro-económicas por um lado, e por outro dos objectivos e disposições macro-económicos. Contudo, não se pode nem se deve confundir esta coordenação necessária com a subordinação da economia empresarial aos interesses macro-económicos, pois ,neste caso prejudicar-se-iam os efeitos positivos da interrelação.

x x x

Minhas senhoras e meus senhores,

Suponho que concordam não ser possível, no âmbito de uma breve comunicação abordar com a profundidade necessária todos os aspectos das diferenças e dos efeitos recíprocos de duas disciplinas parciais das Ciências Económicas, ou seja a Economia e a Gestão, bem como as razões históricas do seu surgimento e das suas dependências mútuas.

A Ciência Económica não é uma parte das Ciências Abstractas, mas sim das Ciências Sociais. Por este motivo, as alterações sociológicas, políticas, psicológicas, ideológicas e técnicas reflectem-se no nível do reconhecimento científico e prático dos comportamentos humanos e institucionais e na explicação racional das respectivas causas, efeitos e origens, tanto a nível económico como a nível de gestão. A alteração da estrutura económica e social não é determinada apenas por factores técnicos e tecnológicos, mas também sociológicos, sociais, políticos e ideológicos.

Espero no entanto, ter conseguido aflorar problemas e evoluções históricos e actuais e ter conseguido dar um modesto contributo para a compreensão do complexo de problemas do sector económico que aliás nos tocam a todos. Considerando a intensificação das relações internacionais, o futuro nos apresentará certamente novos problemas e lançar-nos-á novos desafios. Não vale a pena procurar novos sistemas e convergências de sistemas fugindo ao reconhecimento dos erros racionais da sociedade.

Agradeço finalmente, a atenção que me dispensaram.

Conferência proferida no I.M.P.E. em 11/04/85.

OUTRA REVOLUÇÃO NA AGRICULTURA DOS ESTADOS UNIDOS?

2 - PECUÁRIA

Basta que uma coisa seja incrível, para que dela se tenha a certeza.

SPENCER

RUY L. F. DE CARVALHO

Algumas das mais importantes alterações neste domínio dizem respeito à criação intensiva de gado, suinicultura, produção de aves e ovos. De menor monta foram as modificações operadas na criação extensiva de gado e na produção leiteira.

A criação intensiva de gado e a produção de aves e ovos experimentaram grandes ajustamentos, nos Estados Unidos, durante o terceiro quartel deste século. Assim, no meio da década de setenta:

(i) metade do gado em criação intensiva correspondia a 422 conjuntos de estábulos com uma média de 30 000 cabeças cada;

(ii) pouco mais de 5 000 explorações, cada uma com pelo menos 20 000 aves, originavam 70% da produção de ovos;

(iii) dezasseis a dezassete mil explorações, cada uma vendendo 60 000 frangos ou mais, eram responsáveis por 70% do respectivo total nacional; e

(iv) 90% da carne de perú era obtida em 5 000 quintas, em cada uma das quais se criavam para cima de 3 200 aves.

A produção anual de carne de porco tem variado entre 6 e 7 milhões de toneladas, desde 1950. A importância relativa do tipo de carne a que esta pertence declinou entretanto em 30%.

Aqui se tem verificado forte concentração da produção: De 2 000 000 de produtores, em 1950, passou-se a menos de 500 000, em 1974. Por outro lado, aumentou o número das maiores empresas. Os produtores que vendiam mais de 1 000 cabeças por ano correspondiam a 7% do total das vendas, em 1964; dez anos depois, percentagem subia para 40%.

Naquele ano (1974), um quarto das vendas de animais, foi proveniente de 10 000 explorações. Nos finais da década de setenta havia já 15 a 20 empresas que comercializavam entre 50 000 e 200 000 unidades. A continuar a verificar-se bons resultados nestas firmas, é natural que aumente o número de grandes explorações.

Dois terços da produção de carne de bovino são obtidos a partir da criação extensiva e do gado leiteiro. Em 1974, as quintas e ranchos com mais de 200 vacas para gado de corte correspondiam a 3% do total, porém os efectivos em animais ascendiam a 28%. Espera-se que futuras alterações só lentamente ocorram.

A produção de leite e seus derivados é uma actividade especializada dentro da agro-pecuária comercial. O número de vacarias atingia cerca de 600 000, em 1950; cerca de um quarto de século depois, esse número encontrava-se reduzido a um terço.

Ainda que as mutações tenham sido aí menos pronunciadas que em outros sectores da pecuária estado-unidense, estão a ser bem sucedidas as empresas operando em larga escala na Califórnia e no Arizona. Mantém-se, contudo, em aberto a questão de saber se o seu número tenderá a aumentar.

(condensado de Another Revolution in U. S. Farming, US Dept. of Agriculture)

O PESSOAL NA EMPRESA

Esta

Quando o milagre for grande, desconfiai do santo.

BISPO PORTUGUES

À Empresa é assim como que uma mini sociedade, a qual deverá estar bem organizada, para realizar em pleno, a sua dupla função:

- Produtora de riquezas (bens e serviços).
- Geradora da realização humana.

Da Empresa, para satisfazer a sua função social, concorrem componentes diversas, como: a das estruturas físicas e infra-estruturas; a dos equipamentos; a das matérias primas; a dos meios financeiros; e a dos Recursos Humanos.

É justamente desta última componente -Recursos Humanos- que vou tratar, ainda que sumariamente, pelas limitações impostas por um artigo de Revista.

Não deixo, contudo, de pensar que os alunos do I.M.P.E., de uma ou de outra maneira, e a níveis diferentes, têm na sua trajectória profissional uma função de "Quadro".

Transmitir-lhes algo da minha experiência profissional, ao longo de quatro décadas bem medidas, do contacto com o elemento humano da Empresa, é uma obrigação a que me imponho e que executo com pra-

FERNANDO CARVALHO DE MATOS

zer, como antigo aluno desta CASA, e na esperança de que possa ajudar os futuros "Quadros" a não caírem em esparrelas na sua função de condutores de homens.

Quando se constitui uma Empresa, são definidos desde logo os seus objectivos e as metas a atingir, nas condições sócio-económicas que se viverem, tendo em conta o presente e o futuro e na sua mira o público-cliente, para o qual a Empresa afinal vai trabalhar.

Há pois que gerir recursos materiais e Recursos Humanos, devendo o "Quadro" ter sempre no seu espírito, que esta componente é a mais delicada de conduzir, mas também a mais rica da Empresa.

Logo, a sua gestão, por melindrosa que é, requere uma preparação específica.

Uma eficaz gestão deve, à partida, nortear a sua acção por duas grandes verdades: PREVER E PROVER.

Daqui que, para bem gerir os Recursos Humanos de uma Empresa, necessário é:

- Servir, exemplarmente, quem do gestor precisa.
- Assinar e fomentar um elevado moral, contribuindo, com eficiência, para a realização humana dos que servem sob as ordens do gestor.
- O gestor precisa de estar ciente, de que os resultados positivos se conseguem com o trabalho em grupo e raramente por uma acção solitária.
- Antecipar-se aos acontecimentos.
- Construir uma organização bem planificada e controlada, mas sempre dinâmica e nunca estática.

Há que considerar que todas estas acções terão de ser desenvolvidas de uma forma integrada, isto é interligadas.

Uma Empresa funciona como uma máquina, onde cada orgão componente actua no momento próprio e nas condições previstas e adequadas.

A máquina não resulta de um empirismo, mas sim de acções concertadas e científicas.

Do mesmo modo, a Empresa, e à semelhança da máquina, foi estudada em todos os seus pormenores, portanto é consequente de um projecto científico.

A gestão de Recursos Humanos socorre-se das ciências matemáticas, económicas, de direito, médicas, etc. para definir os contornos do comportamento e da produção do homem na Empresa.

Consequentemente, a direcção científica utiliza integradamente outras ciências, para a solução dos problemas de Recursos Humanos que se põem à Empresa com a finalidade de atingir os seus objectivos.

Estes podem e devem ser analisados ou radiografados numa óptica definida e científica, com base na pesquisa e dimensão dos elementos primários: os factos; o seu estudo; os cenários consequentes.

A fase seguinte é a selecção dos meios necessários e suficientes para se executarem experiências, tirando-se conclusões destas e controlando os resultados.

Estamos, portanto, no caminho de uma gestão de Recursos Humanos, de uma forma ordenada, sistematizada e científica.

Resumindo, temos as seguintes fases:

1 - Pesquisa dos factos.

2 - Análise desses mesmos factos.
3 - Formulação de cenários.
4 - Selecção de meios de acção.
5 - Lançamento de experiências.
6 - Controlo dos resultados.

Poder-se-á dizer que estamos perante uma gestão de Recursos Humanos por objectivos, um sistema integrado de gestão, aplicando processos científicos à vida empresarial.

O homem de hoje apreende, com toda a facilidade, as descobertas dos seus avoengos, mas não poderá dispensar-se de reflectir, de questionar, de formular novos conceitos, de buscar rumos novos, outras verdades, em suma, investigar constantemente.

Esta é a via da gestão científica dos Recursos Humanos.

Foquemos agora a sua gestão técnica.

Em qualquer arte ou profissão, as técnicas têm de ser empregues, por quem as saiba usar.

Há pois, o "saber-fazer" que possibilita ordenada e eficientemente descobrir soluções determinadas que na prática resolvem problemas concretos.

A técnica, o "saber fazer", funciona como um meio, um instrumento, digamos uma ferramenta com a qual se atingem os resultados previstos.

Da vida empresarial poder-se-ão considerar técnicas: de previsão; de planificação; de controlo; de comunicação; de condução de reuniões; de condução de entrevistas, etc..

Desde já se alerta que o homem não pode nem deve ser escravo da técnica e esta tem de ser humanizada, dado que a sua má aplicação ou a sua utilização exagerada é evidente que conduz a um resultado contraproducente, como consequência de uma inversão de valores, carregando todos os males da tecnocracia.

As técnicas, sejam elas quais forem, têm de ser simples e compreensíveis, até para serem de aplicação económica e facilmente exequíveis.

Recordo que o gestor de Recursos Humanos, como qualquer outro gestor de outra área empresarial, não pode deixar de ser um profissional. O gestor improvisado, numa área tão sensível como esta, é o bom caminho para um rotundo fracasso. Se o profissional não é competente, o empregador não o procura.

Cada profissão tem a sua ética, a sua deontologia e a sua filosofia própria, criando um perfil profissional ao qual o gestor deverá adaptar-se.

O gestor profissional de Recursos Humanos deve:

- usar uma linguagem adequada,
- motivar o estímulo e consideração dos outros, pelo exemplo e pela acção,
- estar ciente de que é parte na orientação de um sector económico de extrema importância na comunidade onde está inserido,
- ser consciente da sua trajectória profissional e sensível a postos hierárquicos que lhe sejam superiores, ainda que exercidos por iniciados impreparados ou amadores.

Para finalisar e com as limita-

ções referidas, digo que apenas deixo alinhavadas umas ligeiras sugestões sobre:

- gestão científica
- gestão técnica
- gestão profissional de Recursos Humanos.