

UNIVERSIDADE DE ÉVORA

MESTRADO EM SOCIOLOGIA
(Recursos Humanos e Desenvolvimento Sustentável)

AS ORGANIZAÇÕES
PÚBLICAS ESTATAIS
NA QUALIFICAÇÃO
DAS REGIÕES:
REFLEXÕES SOBRE UMA INICIATIVA,
NO ALENTEJO

Dissertação de Mestrado:
José Joaquim Palma Rita

ÉVORA
Novembro, 1996

UNIVERSIDADE DE ÉVORA

MESTRADO EM SOCIOLOGIA
(Recursos Humanos e Desenvolvimento Sustentável)

AS ORGANIZAÇÕES
PÚBLICAS ESTATAIS
NA QUALIFICAÇÃO
DAS REGIÕES:
REFLEXÕES SOBRE UMA INICIATIVA,
NO ALENTEJO

Dissertação de Mestrado:
José Joaquim Palma Rita

83447

ÉVORA
Novembro, 1996

83447
RITA

UNIVERSIDADE DE ÉVORA

MESTRADO EM SOCIOLOGIA
(Recursos Humanos e Desenvolvimento Sustentável)

AS ORGANIZAÇÕES
PÚBLICAS ESTATAIS
NA QUALIFICAÇÃO
DAS REGIÕES:
REFLEXÕES SOBRE UMA INICIATIVA,
NO ALENTEJO

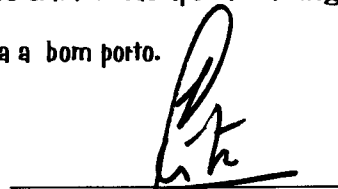


ÉVORA
Novembro, 1996

Este exemplar não inclui as críticas do júri, produzidas durante a sua discussão.

Ao André, com muito Amor.

Os meus agradecimentos vão, em primeiro lugar, para a minha mulher, pela inigualável habilidade com que sempre tolerou os comportamentos resultantes da pressão sentida e, em segundo lugar, para o Prof. Eng^o Eduardo Figueira pela prestimosa sabedoria que sempre colocou na orientação. Não posso deixar de mencionar os inspiradores conselhos e apoios recebidos dos amigos mais chegados, os quais sempre revelaram tudo apostar na chegada desta iniciativa a bom porto.



(José J. Palma Rita)

ÍNDICE ESQUEMÁTICO

Cap. I:	ENQUADRAMENTO GENÉRICO DA INVESTIGAÇÃO:	
	1. Introdução	15
	2. Antecedentes e interesse da investigação	19
	3. O problema em estudo e os objectivos a atingir	31
	4. Enquadramento teórico do estudo	36
Cap. II:	AS ORGANIZAÇÕES E A QUALIFICAÇÃO DAS REGIÕES:	
	5. A emergência da dimensão regional/local do desenvolvimento	46
	6. As organizações: desafios à sobrevivência	52
	7. Organizações qualificantes dos ambientes interno e externo	57
	8. A dinâmica da inovação local e organizacional	67
	9. O Estado na qualificação das regiões	76
Cap. III:	ANÁLISE CONTEXTUAL DA ACTIVIDADE DO CENTRO DE EMPREGO DE ÉVORA:	
	10. O Centro de Emprego de Évora, unidade orgânica do IEFP	83
	11. A envolvente sócio-económica:	
	11.1. Base territorial e dinâmica demográfica	85
	11.2. Domínios da actividade económica e estrutura empresarial	92
	11.3. Estrutura sócio-profissional da população activa	95
	11.4. O mercado de emprego local:	
	11.4.1. Procura e oferta de emprego	99
	11.4.2. O desemprego: traços dominantes	101
	12. Os programas do IEFP e públicos-alvo contemplados	108
	13. Actores e mecanismos de valorização dos Recursos Humanos	114
	14. Tendências e perspectivas do mercado de emprego	121
	15. O potencial de desenvolvimento regional/local	127
Cap. IV:	METODOLOGIA E INFORMAÇÃO DE SUPORTE:	
	16. A abordagem e delineamento do estudo	134
	17. Fontes de informação e procedimentos	138
	18. População e amostra	140
	19. Conceptualização das variáveis	146
	20. Instrumento	152
	21. Tratamento e análise dos dados	157

Cap. V: RESULTADOS:

22. Análise e interpretação dos dados	161
22.1. Elementos descritivos das entidades inquiridas	161
22.2. Perfil da estrutura do emprego regional até ao final do século:	
22.2.1. Traços gerais	163
22.2.2. Factores de influência na evolução da actividade e emprego	168
22.2.3. A dinâmica das profissões	170
22.3. Práticas de recrutamento e estratégias de valorização de R.H.	172
22.4. A missão e os objectivos a prosseguir pelos actores	176
22.5. Oportunidades/ameaças e forças/fraquezas	180
22.6. Impactes cruzados em matriz	196
22.7. Contributos dos vários organismos para a actividade das entidades	205
22.8. Papéis para o Centro de Emprego de Évora	208
23. Sumário	211

Cap. VI: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES:

24. Conclusões	226
25. Recomendações	236

BIBLIOGRAFIA e OUTRAS FONTES:

. Referências bibliográficas	244
. Outra bibliografia consultada	255
. Documentos vários	261
. Fontes estatísticas	263

ANEXOS

- A. Glossário
- B. Quadros estatísticos
- C. Modelo de questionário utilizado e carta de apresentação
- D. Codificação das variáveis do questionário para o SPSS
- E. Tabelas da Classificação das Actividades Económicas (CAE) e Classificação Nacional das Profissões (CNP)

LISTA DE ABREVIATURAS

ABREVIATURA	EXTENSO
ACPE	Apoio à Criação do Próprio Emprego.
ADL	Associação de Desenvolvimento Local.
AMBELIS	Agência para a Modernização Económica de Lisboa.
CAE	Classificação das Actividades Económicas.
CCRA	Comissão de Coordenação da Região Alentejo.
CE	Centro de Emprego.
CEE	Comunidade Económica Europeia.
CIDEC	Centro Interdisciplinar de Estudos Económicos.
CFP	Centro de Formação Profissional.
CIME	Comissão Interministerial para o Emprego.
CNP	Classificação Nacional das Profissões.
CPC	Conservação do Património Cultural.
CPE	Criação do Próprio Emprego.
DA	Delegação Regional do Alentejo.
DEL	Desenvolvimento do Emprego Local.
DEMESS	Departamento de Estatística do MESS.
DGE	Direcção Geral do Emprego.
DGEFP	Direcção Geral do Emprego e Formação Profissional.
DGI	Direcção Geral da Indústria.
DGPE	Direcção Geral de Promoção do Emprego.
DLD	Desemprego de Longa Duração.
EFMA	Empreendimento de Fins Múltiplos Alqueva.
FDMO	Fundo de Desenvolvimento da Mão-de-Obra.
FSE	Fundo Social Europeu.
GGFD	Gabinete de Gestão do Fundo de Desemprego.
GQT	Gestão da Qualidade Total.
IDL's	Iniciativas de Desenvolvimento Local.
I & D	Investigação e Desenvolvimento.
IEFP	Instituto do Emprego e Formação Profissional.
IFPA	Instituto de Formação Profissional Acelerada.
ILE's	Iniciativas Locais de Emprego.
IPSS	Instituição Particular de Solidariedade Social.
INE	Instituto Nacional de Estatística.

LISTA DE ABREVIATURAS

ABREVIATURA	EXTENSO
LEDA	Local Employment Development Action.
MARÉ	Mercado Abastecedor da Região de Évora.
MESS	Ministério do Emprego e Segurança Social.
MIE	Ministério da Indústria e Energia.
MQE	Ministério para a Qualificação e o Emprego.
MTSS	Ministério do Trabalho e Segurança Social.
NACE	Núcleo de Apoio à Criação de Empresas.
NERE	Núcleo Empresarial da Região de Évora.
NT	Novas Tecnologias.
NUT	Nomenclatura de Unidades Territoriais.
OEVA	Observatório de Entrada na Vida Activa.
OID/NA	Operação Integrada de Desenvolvimento do Norte Alentejano.
OIT	Organização Internacional do Trabalho.
ONG	Organização Não Governamental.
PAC	Política Agrícola Comum.
PIT	Parque Industrial e Tecnológico.
PITE	Parque Industrial e Tecnológico de Évora.
PME's	Pequenas e Médias Empresas.
POC	Programa de Ocupação de Desempregados.
QCA	Quadro Comunitário de Apoio.
RH	Recursos Humanos.
SD	Subsídio de Desemprego.
SIGAE	Sistema Informático de Gestão da Área do Emprego
SNE	Serviço Nacional de Emprego.
SPSS	Statistic Package for Social Sciences.
SSD	Subsídio Social de Desemprego.
SWOT	Strengths, Weaknesses, Oportunities and Threats.
TPCO	Trabalhadores Por Conta de Outrém.
UE	União Europeia
UNESUL	Associação Universidade Empresa do Sul.
UNIVA	Unidade de Inserção na Vida Activa.

ÍNDICE DE QUADROS

Nº DO QUADRO	TÍTULO DO QUADRO	Pág.
1	Área geográfica e população do Centro de Emprego de Évora, do Alentejo Central e da Região Alentejo.	86
2	Questionários enviados e devolvidos, por tipo de entidade.	140
3	Questionários enviados e devolvidos, por concelho.	141
4	Question. enviados e devolvidos, por dimensão das entidades.	142
5	Question. Enviados e devolvidos, por actividade princ. das entid.	143
6	Representatividade da amostra, quanto ao tipo de entidades inquiridas.	144
7	Representatividade da amostra, quanto ao concelho das entidades inquiridas	144
8	Representatividade da amostra, quanto à dimensão das entidades inquiridas.	144
9	Representatividade da amostra, quanto à actividade das entidades inquiridas.	145
10	Valores do coeficiente <i>alpha</i> (de Cronbach), relativos às respostas obtidas no 2º pré-teste e no final do questionário.	155
11	Poder discriminante das escalas do instrumento ("ró" de Spearman)	155
12	Previsão da evolução do volume de emprego e da estrutura das qualificações até 1999 * Tipo, actividade, concelho e dimensão.	164
13	Estrutura de qualificações do pessoal ao serviço * Tipo, actividade, concelho e dimensão das entidades.	166
14	Factores influenciadores da evolução da actividade * Tipo, actividade, concelho e dimensão das entidades.	169
15	Práticas de recrutamento de pessoal * Tipo, actividade, concelho e dimensão das entidades.	174
16	Práticas de valorização dos RH * Tipo, actividade, concelho e dimensão das entidades.	175
17	Clareza na explicitação da missão * Tipo, actividade, concelho e dimensão das entidades.	176
18	Objectivos a prosseguir * Tipo, actividade, concelho e dimensão das entidades.	179
19	Oportunidades do meio envolvente * Tipo, actividade, concelho e dimensão das entidades.	180
20	Ameaças do meio envolvente * Tipo, actividade, concelho e dimensão das entidades.	187

ÍNDICE DE QUADROS

Nº DO QUADRO	TÍTULO DO QUADRO	Pág.
21	Forças internas * Tipo, actividade, concelho e dimensão das entidades.	191
22	Fraquezas Internas * Tipo, actividade, concelho e dimensão das entidades.	194
23	Contributo dos organismos * Tipo, actividade, concelho e dimensão das entidades.	206
24	Contributos do CE de Évora * Tipo, actividade, concelho e dimensão das entidades.	209

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Nº DO GRÁFICO	TÍTULO DO GRÁFICO	Pág.
1	Evolução da população residente na Região Alentejo (1981-1991).	86
2	Evolução da população residente na área do CE de Évora (1981-1991).	87
3	Relações de dependência (total, de jovens e idosos) e índice de envelhecimento, em 1991.	88
4	População residente na área do CE de Évora (pirâmide de idades/81).	90
5	População residente na área do CE de Évora (pirâmide de idades/91).	90
6	Variação da população residente entre 81 e 91, por grupos etários (%).	91
7	Evolução do peso relativo dos sectores da actividade económica no emprego, no CE de Évora.	92
8	Evolução do peso relativo dos sectores da actividade económica no emprego, na Região Alentejo.	92
9	Peso relativo dos sectores da actividade económica no emprego, em 91	93
10	Trabalhadores por conta de outrém e estabelecimentos, por actividade económica, nos concelhos do CE de Évora, em 1992.	94
11	Estabelecimentos por dimensão em 1992, no CE de Évora (em %).	95
12	Taxas de actividade por sexo, em 1991.	96
13	Taxas de actividade por grupos etários, na área do CE de Évora, em 91.	97
14	Níveis de instrução da população residente com 10 ou mais anos de idade, em 1991, na área do CE de Évora.	98
15	Pedidos de emprego por sexos, no CE de Évora, no fim de 1994.	99
16	Pedidos de emprego por tipo, no CE de Évora, no fim de 1994.	99
17	Desempregados à procura de novo emprego no IEFP, por actividade económica de origem, no final de 1994.	101
18	Evolução dos pedidos de emprego e do desemprego registado no CE de Évora, no fim dos anos.	101
19	Desemprego registado no CE de Évora, no final de 1994, por sexo.	103
20	Desemprego registado no CE de Évora, no final de 1994, por categorias.	103

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Nº DO GRÁFICO	TÍTULO DO GRÁFICO	Pág.
21	Desempregados inscritos no CE de Évora no final de 1994, por níveis de escolaridade.	104
22	Desempregados no final de 1994, por tempo de inscrição nos ficheiros dos CE's.	105
23	Desempregados inscritos no CE de Évora, no final de 1994, por grupos etários.	105
24	Entidades inquiridas, por concelho.	161
25	Entidades inquiridas, por tipo.	161
26	Entidades inquiridas, por actividade principal (CAE - 1992).	162
27	Entidades inquiridas, por dimensão (volume de pessoal).	162
28	Entidades inquiridas, segundo a previsão da evolução do volume de emprego até 1999.	163
29	Entidade inquiridas, segundo a previsão da evolução da estrutura das qualificações para 1999.	165
30	Entidades inquiridas, segundo a estrutura de qualificações do pessoal ao serviço (%) em 1995.	167
31	Entidades inquiridas, segundo os factores de influência na sua actividade.	168
32	Entidades inquiridas, segundo os grupos de profissões em crescimento até final do século.	171
33	Entidades inquiridas, segundo os grupos da CNP em diminuição até final do século.	171
34	Entidades inquiridas, segundo os grupos da CNP em reconversão até final do século.	171
35	Entidades inquiridas, segundo os grupos da CNP em que prevêm dificuldades de recrutamento até final do século.	172
36	Entidades inquiridas, segundo as formas de recrutamento de pessoal mais frequentes.	173
37	Entidades inquiridas, segundo as estratégias de valorização dos RH até final do século.	174
38	Entidades inquiridas, segundo a clareza na explicitação da sua missão.	176

1. Introdução

A investigação de que aqui damos conta, trata de reflectir sobre uma iniciativa de uma organização pública estatal (o Centro de Emprego de Évora, unidade orgânica do Instituto do Emprego e Formação Profissional), na procura da melhoria da qualidade dos serviços prestados aos seus utentes. Esta unidade orgânica do IEFP, procurou reforçar o contributo da sua actuação para o incremento do potencial de desenvolvimento da região ou local onde se insere e sobre a qual actua (seis concelhos do Alentejo Central), no fundo, para a qualificação desta.

Em regiões ou locais como este, empobrecidos e desqualificados em virtude das suas próprias características e dos seus actores (públicos, privados e associativos), torna-se particularmente importante a necessidade do Estado, enquanto actor, assumir posições e atitudes essencialmente pró-activas, mais que reactivas ou passivas¹, precavendo-se contra o alastramento dos flagelos que já assolam aqueles locais (ex. do desemprego), tomando a iniciativa e incentivando os outros actores à participação, isto é, de desenvolver práticas de actuação inovadoras², que rompam com a tradição vigente.

Estimular a participação de outros actores privados, públicos e associativos (nem que seja apenas ao nível da reflexão), é de grande importância face à complexidade das situações problemáticas com que as regiões pobres se defrontam hoje. A procura de soluções, exige uma maior diversidade dos agentes económicos, sociais e políticos, interligados por redes de comunicação e informação, contrastando com o limitado número de protagonistas que se tem verificado até agora (Cf. Amaro, 1990-a).

Às regiões mais pobres da UE, é frequente a falta de pré-condições intelectuais (*software*) facilitadoras/estimuladoras do desenvolvimento do emprego local (DEL)³, embora possam dispor de algumas pré-condições materiais (*hardware*). A Comissão Europeia reconhece apesar disso que a grande maioria dos elementos facilitadores (*hardware+software*) podem ser criados mesmo nas localidades que têm deficiências graves⁴ (exigindo no entanto tempos

¹ Não abdicando das suas responsabilidades, devendo mesmo reforçar, se necessário, a sua intervenção, enquanto parceiro de outros actores.

² Inovadoras por representarem formas diferentes de trabalhar, de capacidade de antecipação e de abertura a novas experiências e à cooperação. Mira Amaral (1994) reforça a este propósito que a inovação é sobretudo uma atitude dinâmica perante a vida, um assumir de desafios e um equacionar das correspondentes estratégias para os vencer.

³ Cf. Haris Martinos (1989).

⁴ Perspectiva (com a qual concordamos) que considera ser possível encarar o desenvolvimento de cada região, de cada local, ou colectividade em si mesma, especialmente ao nível do emprego. Pequeur e Silva (1989) referem a este propósito que as zonas que não foram dominadas pela racionalização e pela normalização da grande indústria e que puderam conservar um potencial humano importante e criar um mínimo de infraestruturas, encontram-se numa situação favorável ao desenvolvimento de processos de industrialização difusa (desenvolvimento a partir de baixo, suportado nas condições territoriais).

de espera superiores a 10 anos). Foi nesse sentido, da reconhecida necessidade de criar pré-condições, tanto em matéria de *hardware* como de *software*, capazes de garantir alguma eficácia às estratégias de desenvolvimento do emprego local, que a Comissão Europeia criou, no âmbito do primeiro Quadro Comunitário de Apoio (QCA-I), alguns instrumentos (ex. do programa LEDA: Local Employment Development Action, que data de 1986), com o objectivo de estimular e facilitar os processos de DEL pelos próprios actores do sector público, privado e voluntário. Em estreita colaboração e partindo do diagnóstico das causas do desemprego verificado, desenvolveram-se algumas reflexões em conjunto, sobre as metodologias a aplicar no combate àquele fenómeno e no relançamento do emprego, ao nível regional e local.

Com o objectivo global de compreender o potencial local de desenvolvimento do emprego (começando pela análise dos obstáculos e avaliação dos recursos locais), o programa LEDA conta-se entre aqueles que procuravam estimular formas de colaboração e de parceria entre os diferentes actores locais, constituindo uma experiência interessante neste domínio. Incentivava dessa forma as regiões como um todo a abandonarem as estratégias defensivas, concentrando-se sim no esforço de valorização e potenciação dos seus pontos fortes, mobilizando os recursos internos e externos para promover novas actividades económicas e novos empregos, como relata Haris Martinos (1989).

Na mesma linha, o CE de Évora, enquanto unidade orgânica do IIEFP, na sequência dos processos de reorganização daquele organismo público ocorridos em 1992, que atribuíram às suas unidades maiores níveis de competência, autonomia e responsabilidade na execução local das medidas de política de emprego e de formação profissional, encetou, em finais de 1994, uma reflexão sobre as modalidades que lhe permitam melhorar os resultados da sua actuação no combate ao desemprego e relançamento do emprego da área em que actua, enriquecendo-a, bem como aos restantes actores que a integram. O pano de fundo é o sentido da urgência em combater o marasmo e alheamento das populações e de alguns actores, face à ausência de alternativas credíveis e coerentes às soluções de nível macro.

O resultado daquela reflexão constitui o presente relatório, que permitirá ao CE de Évora reformular e ajustar a sua actuação às necessidades e aspirações dos outros actores e às especificidades do meio, cujas particularidades poderão exigir adaptações locais da missão consagrada ao IIEFP a nível nacional. O conhecimento actualizado de tais necessidades e aspirações, assume um lugar de destaque na redescoberta da missão⁵ da organização, pois há que precisar a todo o momento a sua finalidade, isto é, a razão da sua existência.

⁵ Quer seja encarada em termos de estratégia, quer em termos filosóficos e éticos (Cf. Campbell, Devine e Young, 1996), no fundo, o tipo de actuação que deve prosseguir e a forma de a desenvolver.

Em última análise e tomando por referência a "Carta para a Qualidade nos Serviços Públicos", esperamos desta reflexão uma substancial melhoria da qualidade do serviço prestado, devido ao maior ajustamento deste às reais necessidades daqueles que são os seus destinatários. Nunca perdendo de vista o utente/cliente como o mais importante para a organização, centro da sua actividade, razão da sua existência e juiz da qualidade da sua actuação, concordamos perfeitamente que:

«Numa perspectiva dinâmica, uma organização não vale por si própria, ou seja, não tem valor intrínseco definitivo. Vale, sim, pela sua ligação às entidades com quem se relaciona, de entre as quais têm um significado especial os clientes, que, sendo a sua razão de ser, determinam a sua missão» (Roldão, 1995: 3).

Maria João Rodrigues e Oliveira das Neves (1994) encontram-se entre os que têm vindo a sublinhar o interesse resultante de os serviços regionais e locais do IEFP, como os Centros de Emprego e os de Formação Profissional, disporem de meios mais aperfeiçoados de diagnóstico, acompanhamento, avaliação e prospectiva, em ordem a melhor fundamentar a sua intervenção em bacias de emprego, sendo tais meios constituídos por informação de base, metodologias e técnicas devidamente preparadas para a aplicar, como referem.

Nesta linha, a presente investigação visa contribuir para aquele tipo de meios, que permitam, em concreto, a uma unidade orgânica do IEFP (o Centro de Emprego de Évora), intervir de forma mais eficaz no desenvolvimento do mercado de emprego da sua área de influência, para o que é fundamental reinventar os contornos daquilo em que deve consistir a sua missão⁶. Pretendeu-se assim conduzir a reflexão para a definição das particularidades e especificidades que devem integrar a missão de um serviço público de emprego como o IEFP⁷, em regiões ou locais pobres como este, tendo por base que a mesma deverá sem dúvida contribuir fortemente para a qualificação das pessoas, dos actores e, em última análise, da região em si mesma.

A reflexão de que aqui damos conta, iniciou-se ainda em 1994 e decorreu ao longo do ano de 1995, pelo que se utilizaram dados constantes das fontes estatísticas disponíveis até então (valores do desemprego de 1994 e Quadros de Pessoal do MESS de 1992), para caracterizar a situação de partida e identificar os estrangulamentos da zona em estudo. Apesar de, à data da elaboração deste relatório, se encontrarem já disponíveis alguns elementos estatísticos mais recentes, considerámos que seria demasiado morosa e pouco frutífera a sua actualização, tendo em conta que não se verificaram, durante os últimos anos, alterações substanciais da estrutura básica dos mesmos (ex. da estrutura do desemprego e da estrutura das qualificações dos TPCO), apenas variando ligeiramente alguns elementos quantitativos.

⁶ Cf. (Rita, 1996).

⁷ Desenvolvendo estratégias de intervenção diversificadas no todo nacional, de acordo com as realidades concretas de cada região, como demonstra Hélia Lisboa (1992).

Um enquadramento genérico da investigação, que descreve os antecedentes e o interesse da mesma, o problema em estudo e os objectivos que se pretendem atingir, além duma abordagem ao modelo teórico seguido, é fornecido no Capítulo I. O Capítulo II é basicamente constituído pela discussão teórica em torno dos principais conceitos utilizados, destacando a importância do papel dos vários tipos de organizações, em especial as públicas, na qualificação das regiões ou locais, principalmente as mais pobres, como aquela que vamos estudar.

A área em estudo, constituindo a envolvente sócio-económica do CE de Évora, encontra-se caracterizada ao longo do Capítulo III, no que respeita à base territorial e à dinâmica demográfica, domínios da actividade económica e estrutura empresarial, estrutura da população activa e do mercado de emprego. No mesmo capítulo, descrevem-se ainda os vários programas do IEFP, executados no terreno pelo CE de Évora e os respectivos públicos-alvo, além das tendências observadas pelo mercado de emprego da área.

Os procedimentos metodológicos a que recorremos e as fontes de informação que suportaram a investigação, além das técnicas de recolha e tratamento dos dados, são descritos no Capítulo IV, enquanto que o Capítulo V relata os resultados obtidos em consequência do tratamento dos dados recolhidos através do inquérito por questionário, procurando responder aos objectivos que se pretendem conseguir, pela ordem crescente da sua importância.

Por último, no Capítulo VI, procuramos resumir as principais conclusões da investigação, procedendo a algumas recomendações para a actuação futura do Centro de Emprego de Évora.

2. Antecedentes e interesse da investigação

Tem crescido durante os últimos anos a preocupação das sociedades em geral com o fenómeno do desemprego, especialmente nas regiões mais pobres e interiores de países como Portugal. Nelas se reproduzem acentuadamente as assimetrias regionais e todos os efeitos de depressão a elas associados, em particular o flagelo do desemprego, revelando-se as mesmas ainda mais debilitadas pelo já evidente carácter estrutural deste fenómeno que as afecta. Além do mais, prevê-se o acentuar de aspectos como o desemprego de longa duração⁸ até ao final do século.

Nessas regiões, tem o Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) vindo ao longo dos últimos anos a desenvolver directamente programas de incentivo à criação de empregos. Tem de igual forma apoiado o desenvolvimento de acções que, por via indirecta, incrementem e melhorem o nível e a qualidade do emprego, através da elevação dos níveis de qualificação⁹ dos activos com ou sem emprego. Além destas, há ainda outras actuações tendentes ao controlo das causas do desemprego verificado, com vista à sua reabsorção quantitativa e qualitativa, conforme inventariação patente no ponto 12 (Cap. III).

Mas uma análise cuidada das características preponderantes destas regiões, como as constantes ao longo do ponto 11 do Cap. III relativamente ao Alentejo, ao Alentejo Central e mais especificamente ainda, no que respeita à área de influência do Centro de Emprego (CE) de Évora, que consideraremos como uma região ou local, para efeitos de análise¹⁰, indicar-nos-á não ter ainda sido suficientemente conseguido o desejado efeito de promoção de alterações profundas na estrutura do seu emprego.

Temos vindo até agora e pretendemos, ao longo da obra, a referir mais o termo emprego que o de trabalho. O trabalho é, na acepção de Friedman, Naville e Treanton (1973: 20-21), o conjunto das acções que o homem, com uma finalidade prática, com a ajuda do cérebro, das mãos, de instrumentos ou de máquinas, exerce sobre a matéria, acções que, por sua vez, reagindo sobre o homem, o transformam. Como clarifica ainda Peter Grootings (1985), o trabalho refere-se a todo e qualquer esforço ou actividade tendente a fabricar ou a concluir

⁸ Desempregados inscritos nos Centros de Emprego do IEFP há mais de um ano.

⁹ Embora a qualificação se possa reportar tanto ao emprego como ao trabalhador, é esta última que aqui utilizaremos, encarada do ponto de vista da oferta de trabalho, que designa os conhecimentos e capacidades do trabalhador que decorrem da formação geral e profissional e/ou da sua experiência profissional (Cf. Oliveira, 1985: 11-14; Kóvacs et al., 1994: 14), enquanto competência específica para executar uma determinada tarefa (Stahl, Nyhan e D'Aloja, 1993: 57).

¹⁰ Ainda que se verifiquem aqui alguns dos traços apontados por Manuela Silva (1982) e Simões Lopes (1987), quando apontam que o conceito de região se refere a um conjunto contíguo concreto, composto de uma dada população, dotado de recursos próprios, tendo certas actividades económicas e estabelecendo relações com o seu meio ambiente, interessa aqui, acima de tudo, encarar a área de influência do CE de Évora como um local ou uma região capaz de mobilizar competências dos actores que nela intervêm, com vista à potenciação e aproveitamento dos recursos existentes.

qualquer coisa, podendo ser remunerado ou não¹¹. Enquanto isso, o emprego reporta-se a uma relação (de trabalho) legalmente estabelecida entre o empregador e o empregado, na qual dois elementos são essenciais: a execução das tarefas e a sua remuneração.

Nesta acepção, o trabalho é um conceito mais amplo, mas também uma dimensão do emprego. O desemprego, que tantas vezes iremos referir ao longo do texto, designa, do ponto de vista do indivíduo, a situação em que não há contrato de trabalho oficial, nem remuneração (embora possa haver prestação de trabalho). A intervenção do IEFP situa-se (em especial dos seus Centros de Emprego), mais ao nível de incidência sobre o mercado do emprego, que sobre o mercado do trabalho.

Este entendimento resulta do facto de alguma da actuação dos Centros de Emprego, em especial no que toca ao ajustamento entre as ofertas de emprego recebidas dos empregadores e a colocação dos desempregados inscritos nos seus ficheiros, deixar de fora as situações relativas ao trabalho que não seja remunerado, em que não exista contrato de trabalho oficial ou em que não se verifique a existência de contribuições para a Segurança Social, relativamente ao trabalho prestado¹². Mesmo nas situações resultantes da aplicação das medidas de criação do próprio emprego, promovidas pelo IEFP, exige-se sempre a regularização das contribuições do trabalhador por conta própria ou do empresário para a Segurança Social, garantindo-se desta forma a legalização da relação laboral.

O conceito de emprego veio pois a substituir, segundo alguns teóricos (Cf. Santos, 1991), o conceito de trabalho, na generalidade dos países ocidentais, em particular a partir da crise de 1929, com o alargamento do trabalho assalariado. Em Portugal verificou-se, nos anos mais recentes, idêntica tendência¹³, resultante das exigências da sociedade para que a todos seja garantido direito ao trabalho remunerado e estável, ou seja, ao emprego, e não apenas a uma actividade.

Vários especialistas nacionais têm vindo a esbater a distinção entre o mercado de emprego e o mercado de trabalho, tendo igualmente por base que o trabalho é uma das várias dimensões do emprego, como atesta a perspectiva de Maria João Rodrigues (1988), que encara o mercado de trabalho como o conjunto de mecanismos de afectação dos trabalhadores aos empregos. Nesta linha, quer utilizemos a expressão mercado de trabalho, quer utilizemos a de mercado de emprego, estaremos sempre a reportar-nos às questões do emprego, que integra o trabalho como uma das suas dimensões (Cf. Santos, 1991), nunca

¹¹ O que se reveste de singular importância, na distinção com o conceito de emprego.

¹² Não contempla situações enquadradas na denominada “economia subterrânea” ou “economia paralela”.

¹³ Veja-se a designação do actual Ministério para a Qualificação e o Emprego (MQE), que já havia passado de MTSS a MESS.

extensível às formas atípicas de trabalho não remunerado, ou sem cobertura jurídica, situações que não são cobertas pela esfera de actuação dos Centros de Emprego do IIEFP.

Quanto ao CE de Évora, este actua sobre uma área constituída por um conjunto de seis concelhos contíguos (Arraiolos, Évora, Portel, Redondo, Reguengos de Monsaraz e Viana do Alentejo). São concelhos marcadamente influenciados pela preponderância do concelho de Évora e pela dependência dos restantes em matéria de fornecimento de serviços às suas populações e a empresas e mesmo de oportunidades de trabalho para a sua população activa. Constituem assim uma "bacia de emprego" (Cf. Rodrigues, 1991), na qual se verificam diariamente movimentos da população entre o local de trabalho e o local de residência, os quais se situam, senão no mesmo concelho, pelo menos em concelhos contíguos.

É natural que o Centro de Emprego (CE) de Évora, enquanto unidade orgânica do IIEFP, que executa no terreno as medidas concebidas por aquele organismo, se interrogue sobre as razões que possam estar na origem do facto de as mesmas não terem ainda surtido o efeito desejado de promover alterações profundas na estrutura do emprego da sua área de influência. Talvez o IIEFP se tenha vindo a esquecer que nos diferentes resultados produzidos por uma mesma medida, concebida para ser aplicada uniformemente à escala nacional, há uma influência determinante do ambiente circundante à organização¹⁴ que a implementa e desenvolve (Rita, 1996). Este aspecto assume especial importância no subconjunto de concelhos do Alentejo sobre os quais actua o CE de Évora, onde se verificam influentes bloqueios ao desenvolvimento local que, condicionando a actuação daquela organização, também influenciam em boa parte os resultados obtidos por medidas que, noutras regiões do país, poderão ter produzido resultados mais satisfatórios.

Na verdade, dadas as suas particularidades, uma boa fatia tanto das empresas, como dos desempregados, como ainda dos trabalhadores com emprego, categorias que constituem os principais públicos-alvo da actuação do CE de Évora, tendem a ficar de fora do âmbito de abrangência das principais medidas desenvolvidas para controlar as causas do desemprego ou para desenvolver o emprego¹⁵. Esta exclusão, obstaculiza as tentativas de restringir ao máximo as medidas de carácter assistencialista (políticas passivas) em benefício das que integram as políticas activas que, numa óptica dinâmica, contemplem propostas e medidas no sentido de uma reabsorção quantitativa e qualitativa do desemprego.

¹⁴ Consideramos as unidades orgânicas do IIEFP, particularmente o Centro de Emprego de Évora, como organizações, dado o nível de autonomia administrativa e financeira de que dispõem.

¹⁵ Considerados como os dois pilares fundamentais no combate ao desemprego, no âmbito da OIT, como destaca Jean Bernard Célestin (1995).

Como teremos oportunidade de verificar com mais pormenor no ponto 11.4.2 desta obra, entre os desempregados inscritos nos CE's do Alentejo e no de Évora em particular, características como a idade avançada, o predomínio das mulheres, os insuficientes níveis de qualificação profissional e de instrução escolar, a proveniência da agricultura e a ausência de ajustadas oportunidades de trabalho noutros sectores da actividade económica, a desmotivação, a passividade, o isolamento, os baixos níveis de aspirações à realização pessoal e à defesa de projectos profissionais, são algumas das características mais destacadas. Associam-se outras, como o forte vazio no que diz respeito à iniciativa empresarial, resultante da debilidade do tecido empresarial, o qual assenta numa base produtiva frágil, revelando sérias dificuldades na absorção dos níveis de desemprego verificados e mesmo de manutenção dos actuais níveis de emprego. Trata-se de uma extensa lista de factores que, conjugados, constituem um campo propício ao alastramento do desemprego de longa duração (DLD) a camadas cada vez mais largas da população activa alentejana e à crescente dificuldade de promover, com sucesso, o seu reingresso no mercado de trabalho regional.

Neste contexto, assistimos aqui à forte incidência do carácter passivo e assistencialista¹⁶ de algumas medidas promovidas pelo IEFP. Estas, assumem proporções jamais verificadas na restante realidade nacional, como acontece com a taxa de cobertura da protecção social no desemprego (Subsídio de Desemprego (SD) e Subsídio Social de Desemprego (SSD))¹⁷, que abrange mais de 50% dos desempregados, ou os Programas Ocupacionais (POC), que da sazonalidade agrícola pontual, se estenderam à cobertura dos carenciados durante todo o ano. Acresce ainda o facto de os desempregados abrangidos por tais medidas, de carácter assistencialista, tenderem a ser os mesmos desde há alguns anos a esta parte, sem que entretanto tenham visto acrescentado algum valor ao seu potencial profissional ou escolar ao longo de vastos anos¹⁸, continuando sim desempregados (ainda que temporariamente ocupados), cada vez mais arredados das oportunidades do mercado de trabalho regional e nacional.

Podemos assim enumerar algumas das dificuldades sentidas pelo IEFP na gestão do mercado de emprego regional, já que:

«... o fraco nível de qualificação de base que afecta a maioria da população activa (em especial os desempregados), além de conduzir a

¹⁶ Visando essencialmente a garantia de um rendimento mínimo em período de ausência de emprego, não raro em detrimento de medidas de política activa de emprego que teriam em vista a manutenção e expansão do nível de emprego (Cf. Lopes, 1995), de acordo com os principais vectores estratégicos acentuados pelo «Livro Branco» sobre Crescimento, Competitividade e Emprego, que refere a necessidade de melhorar a relação entre as políticas activas e passivas de emprego, diminuindo o peso relativo destas últimas, no sentido da previsão e não apenas da diminuição do desemprego.

¹⁷ Embora a protecção social do desemprego seja, em termos de financiamento, da responsabilidade dos Centros Regionais de Segurança Social, é ao IEFP que cabe a aferição das condições que determinam o direito àquele benefício, bem como o controle da situação face ao emprego revelada pelos desempregados subsidiados, ao longo da vigência do subsídio.

¹⁸ Logo, sem terem visto enriquecidos os seus níveis de qualificação.

notórias dificuldades de recrutamento de pessoal qualificado pelas empresas, particularmente visível nas zonas de implantação das indústrias tradicionais, constituindo por isso um óbice à instalação de novas e modernas unidades industriais, dificulta sobretudo a actuação dos Centros de Emprego na colocação de desempregados, mediante o ajustamento directo entre a oferta e a procura de emprego. A pequena dimensão das empresas e o estilo e formas de gestão que predominantemente encontramos nas zonas rurais, não permitem o desenvolvimento de estratégias de valorização dos Recursos Humanos centradas apenas na empresa, nem alimentar expectativas quanto ao crescimento significativo do seu nível de emprego, mesmo com o recurso a apoios financeiros à contratação de desempregados, como os vigentes» (Rita, 1996: 130).

O crescimento do emprego em zonas mais pobres, é sem dúvida indissociável do desenvolvimento directo ou indirecto de adequados programas de formação profissional (dificilmente desenvolvidos na empresa, como acabamos de ver). Mas, ao procurar a implementação destes programas, observamos com frequência a dificuldade de mobilizar suficiente número de desempregados para as acções que os Centros de Formação Profissional (CFP) do IEFP desenvolvem, em áreas consideradas como de forte empregabilidade local. Entre os vários motivos de rejeição, podemos apontar uma forte resistência dos desempregados (em especial dos DLD's) à formação profissional, à mobilidade geográfica e profissional, entre outros factores, além do significativo diferencial entre as suas aspirações profissionais e as oportunidades oferecidas pelo mercado, comportamento frequentemente observável nos mais jovens.

As dificuldades observadas acarretam sérias preocupações, já que as acções de formação profissional que o IEFP tem desenvolvido directamente ou cujo desenvolvimento tem apoiado, especialmente a empresas, se revestem de particular importância na promoção do emprego e na melhoria da qualidade do mesmo, por contribuírem de forma decisiva para a prevenção do risco de desemprego futuro, respondendo à manifesta necessidade de valorizar os recursos humanos da região.

A expressão Recursos Humanos (RH), que por vezes é utilizada com uma grande carga económica (a mão-de-obra necessária ao crescimento económico), surge actualmente com uma nova perspectiva de apreensão e assunção da economia e da educação. Mas, de acordo com o debate que Maria Cândida Soares e Maria Margarida Abecassis promoveram sobre a contextualização da acepção teórica da expressão em causa, em sentido genérico, os RH identificam-se com a população e, no sentido mais específico, equivalem à população considerada na óptica da utilização, desenvolvimento e exercício das potencialidades humanas (Soares e Abecassis, 1985: 9). Esta última é sem dúvida uma óptica interessante, embora possamos também relacionar os RH com o emprego, numa perspectiva ainda mais restrita.

Aquelas e outras debilidades do subconjunto de concelhos da área de influência do CE de Évora têm vindo a ser notadas em várias investigações já desenvolvidas pelo ou para o IEFP, como:

- O estudo elaborado pela Delegação Regional do Alentejo (DA) do IEFP, no âmbito de um projecto interno denominado PRODIRH¹⁹, em 1992;
- O estudo sobre as oportunidades oferecidas aos desempregados de longa e muito longa duração em regiões desfavorecidas como o Alentejo, desenvolvido na área da Delegação Regional do Alentejo do IEFP em 1991, a partir dos resultados de um inquérito por questionário a todos aqueles desempregados que então se encontravam inscritos nos ficheiros dos CE's (Cf. Rita, 1994);
- O estudo elaborado pelo CIDEC para aquela unidade orgânica do IEFP em 1994, intitulado *Potencialidades da Zona dos Concelhos da Margem Esquerda do Guadiana e Concelhos Limítrofes à Barragem de Alqueva*, que incidia, entre outros, sobre os concelhos de Portel e Reguengos de Monsaraz, os quais integram a área de influência do CE de Évora;
- O estudo elaborado para a mesma entidade pela PROJECTOPLANO em 1991, com o título *Estudo das Potencialidades dos Concelhos da Zona de Alargamento da OID/NA*, que incidiu sobre um conjunto de concelhos, entre os quais os de Redondo e Reguengos de Monsaraz, que fazem parte da área de influência do CE de Évora.

Todos os referidos estudos destacam, antes das potencialidades susceptíveis de serem aproveitadas para a criação de emprego, algumas das características já aqui apontadas, revelando algum pendor negativista na avaliação do potencial de desenvolvimento da região, já que na maioria daqueles concelhos predominam as actividades próprias de um mundo rural em declínio. Neles, a iniciativa empresarial é escassa e a ausência de oportunidades de emprego justifica uma boa parte dos níveis de desertificação humana verificados, devido aos fluxos de mão-de-obra, sobretudo jovem e em idade activa, em direcção aos centros urbanos regionais (como a cidade de Évora) e muito particularmente aos da área metropolitana de Lisboa e Setúbal.

Assim, a um comportamento globalmente negativo em termos demográficos, com importantes implicações ao nível da população activa, e a uma acentuada desvitalização do tecido sócio-produtivo verificados, parecem associar-se, segundo as conclusões dos referidos trabalhos, a limitada capacidade do tecido empresarial existente para acolher recursos e protagonizar iniciativas que fertilizem aquele aparelho sócio-produtivo e um défice de associativismo empresarial e organizacional, conduzindo à verificação de um clima de desmobilização social, instalado entre os actores regionais.

¹⁹ Projecto de Desenvolvimento Integrado dos Recursos Humanos.

Mas, nos concelhos mais rurais da área do CE de Évora, pode vir a emergir uma nova dinâmica das actividades económicas associadas à construção do Empreendimento de Fins Múltiplos Alqueva (EFMA)²⁰ como o designa o CIDEDEC no estudo atrás referido. Aponta-se a possibilidade de criação de postos de trabalho em fileiras ligadas à construção civil, à metalomecânica e às actividades turísticas, devido às oportunidades criadas a curto prazo com a construção daquela barragem. Associado ao desenvolvimento de outras actividades económicas induzidas, em especial a médio e longo prazo, abrem-se perspectivas para romper com as condicionantes atrás descritas, invertendo as expectativas no sentido da fixação da população residente e, eventualmente, atraindo novos habitantes. Prevêem-se efeitos multiplicadores do empreendimento na economia regional e na dinamização do potencial de criação de emprego, em áreas como o comércio, a hotelaria e a restauração, os serviços pessoais e domésticos, os serviços prestados às empresas, o artesanato, o lazer e a animação turística, além da possibilidade de recuperação de algum nível da produção agrícola, entre outras.

O estudo do CIDEDEC estima assim para o período entre 1996 e 2000 a incidência dos grandes fluxos de empregabilidade a curto prazo, que podem conduzir à criação directa, durante o desenrolar das grandes obras, de um volume de postos de trabalho que pode variar entre 1126 e 1856 postos de trabalho. No entanto, tendo em conta as características da procura de emprego local²¹, uma boa parte daqueles postos de trabalho, em especial os que requeiram um maior grau de exigência em termos de qualificações, poderão vir a ser ocupados por trabalhadores externos à região.

Mas, a possibilidade de valorizar algumas das potencialidades de criação de emprego existentes actualmente, ou induzidas pelo EFMA, resultará do engenho regional no sentido de aproveitar efectivamente as oportunidades que os vários estudos identificam ao nível do desenvolvimento esperado, associada a alguma captação de investimento externo de pequeno e médio porte²². Se o engenho não funcionar, aquele grupo de concelhos limítrofes à barragem de Alqueva corre um verdadeiro risco de marginalização em relação aos eventuais benefícios futuros daquele investimento, podendo mesmo não aproveitar sequer o período de construção para inverter a actual tendência de desmobilização social e institucional relatada pelo estudo do CIDEDEC.

Aconselham assim os investigadores, urgência na descoberta de forças dinamizadoras da região que, através de uma intervenção vincadamente voluntarista da base económica e

²⁰ Certamente que a influência que vier a resultar do EFMA se estenderá a todos os concelhos do CE de Évora, embora com maior incidência nos de Portel, Reguengos de Monsaraz, Viana do Alentejo e Redondo.

²¹ Cf. com o ponto 11.4 do presente trabalho.

²² Esta componente de captação de investimento externo parece fundamental, tal como destacam João Ferrão e Mendes Baptista (1989), para complementar as iniciativas de carácter local na criação de emprego.

social local (o que constitui também um apelo à sociedade civil), permita adicionar ao investimento-base em betão e alcatrão outras valências, que possibilitem estimular o emprego, exigindo uma concertação estratégica entre os principais actores regionais (públicos e privados), o que extravasa a esfera de actuação de apenas um Serviço Público como o IEPF. Tendo em conta a relatada debilidade do tecido sócio-empresarial e institucional daqueles concelhos, considera pois o CIDEF justificar-se acrescentar ao EFMA uma intervenção voluntarista de modo a ampliar as condições de apropriação e desenvolvimento local das oportunidades expectáveis, através de acções estrategicamente concertadas dos vários actores, resultantes de posturas inovadoras, fundamentais à consolidação da noção de "Região Qualificante" aqui subjacente.

Um outro estudo, efectuado pelo geógrafo João Ferrão (1995-b) sobre meios inovadores²³ em cidades de média dimensão (centrado no caso de Évora), detecta de igual forma, mesmo em meios mais urbanos, fracas possibilidades de se vir a constituir um meio inovador a partir de modalidades de inovação técnico-organizacional do tipo "distrito industrial", isto é, de sistemas territorializados de produção²⁴, devido ao tipo de tecido empresarial existente em Évora e nos concelhos envolventes. Ao mesmo tempo, não vislumbra a possibilidade de se consolidarem meios inovadores a partir de projectos estruturantes de origem exógena. Por tais motivos, há que identificar outros actores, que não apenas os emergentes do tecido empresarial privado, capazes e com vontade de incentivar o desenvolvimento de processos de concertação estratégica, sustentando assim a construção de um meio inovador. João Ferrão vira-se então para os Serviços Públicos, os quais se têm vindo a diversificar na área, com a desconcentração de funções da Administração Pública, que revelam um maior potencial de interacção cooperativa e uma maior capacidade potencial de regulação de base regional (concertação mais eficaz de políticas, parcerias público-privado, etc.).

Por isso, é apontada como tendo características inovadoras a experiência desenvolvida ao nível da Administração Pública Local, com a constituição do Gabinete da Cidade de Évora, a qual revela um esforço explícito visando a construção colectiva de um projecto de cidade, co-responsabilizando as principais instituições e animando um debate que se concretizou em numerosas reuniões com os vários grupos sectoriais e profissionais de Évora. O estudo daquele geógrafo valoriza tais tipos de iniciativas desencadeadas em áreas onde o passado não é suficientemente forte para consolidar culturas técnicas localizadas, por isso as formas colectivas e voluntaristas de coordenação, regulação e aprendizagem, assumem particular

²³ Tecidos regionais que funcionem como uma espécie de incubadoras de inovação e de empresas inovadoras (Cf. Ferrão, 1995-b e Rodrigues, 1991).

²⁴ Na acepção constante na obra de Benko e Lipietz (1991), enquanto entidade sociocultural onde se concentram empresas de um mesmo ramo, que dividem o trabalho e partilham um saber-fazer local (Cf. Becattini, 1991). Trata-se do conceito de "distrito industrial" marshalliano, retomado para análise pela industrialização difusa (Pecqueur e Silva, 1989).

importância, dada a urgente necessidade detectada de mobilizar os vários actores para que, através da sua actividade, tornem mais densos os espaços relacionais locais (Ferrão, 1995-b).

Pressupõe-se aqui um efeito multiplicador das dinâmicas de interacção e de aprendizagem colectiva²⁵ dos actores, que se estenda progressivamente das instituições exteriores ao mundo empresarial às instituições de interface com as empresas²⁶ e às próprias empresas. O meio joga aqui um papel determinante, já que se uma experiência tiver sucesso, ela será imitada e será adoptada pelo meio e desde logo difundida (Pecqueur e Silva, 1989).

A inventariação dos actores a que aqui se alude, reporta-se aos três tipos de blocos analíticos que, segundo um outro trabalho de João Ferrão (1995-a), configuram de forma decisiva o essencial da evolução das sociedades: o mercado, o Estado e a sociedade civil, englobando cada um daqueles blocos certos actores específicos, protagonistas da influência da sua composição.

O mercado rege-se hoje, na perspectiva de João Ferrão, pela combinação dos princípios da competitividade, da desregulação e da flexibilização, tendências que, desenvolvidas num contexto de crescente globalização, implicam o surgimento de novas e diferentes configurações espaciais da actividade económica. As empresas são assim os principais actores (do domínio privado, com fins lucrativos), responsáveis pelos fenómenos de selectividade territorial, valorizando as regiões com ambientes bem posicionados no acesso à informação, à inovação e ao conhecimento, factores fundamentais à expansão e competitividade das empresas, preferindo, no fundo, ambientes bastante qualificados e qualificantes pelos e para os próprios actores ali radicados.

Como tais escolhas de localização por parte das empresas tendem a valorizar um número limitado de regiões (tendo em conta a feroz competição entre as mesmas para cativar a localização das empresas, especialmente das multinacionais), verifica-se cada vez mais o surgimento de configurações territoriais tipo arquipélago, com ilhas competitivas (verdadeiras "Regiões Ganhadoras")²⁷. Ao mesmo tempo, uma vasta área envolvente é marginalizada (Cf. Ferrão, 1992; 1995-a), face à qual deve ser encarado o papel das colectividades territoriais enquanto protagonistas activos do desenvolvimento e qualificação das regiões, cujas actuações, sustentadas na sócio-cultura local, permitam uma valorização dos recursos locais, bem como um progresso, sem ruptura, relativamente às relações históricas.

²⁵ Elemento fundamental à consolidação da "Região Qualificante".

²⁶ Consideradas como tendo um papel fundamental de "tradutores" entre as instituições de apoio ao tecido empresarial (ex. das Universidades) e as empresas (Cf. Ferrão, 1995-b), apontando-se casos como o da UNESUL.

²⁷ Cf. Benko e Lipietz (1991).

A Comissão Europeia refere a este propósito²⁸ que tem vindo a declinar a importância de alguns dos tradicionais factores de localização empresarial (em especial no que respeita à industrial), como a proximidade das matérias-primas e das fontes de energia. Aqueles factores têm vindo a ser substituídos, na influência das decisões de localização empresarial, por outros como: a) sistemas de transportes e comunicações rápidas e eficazes; b) a disponibilidade da força de trabalho qualificada; c) acesso a instituições de educação/formação e de investigação locais; d) presença de empresas de serviços de qualidade; e) qualidade do ambiente social e cultural; no fundo, factores que revelem a existência de ambientes regionais qualificados. Nesta linha, a Comissão Europeia chama particularmente a atenção das regiões para os casos das empresas industriais e dos serviços²⁹, que se tornaram espacialmente muito mais móveis, o que acarretará uma maior concorrência inter-regional e inter-cidades para reter ou atrair investimentos.

A sociedade civil, contempla os vários movimentos sociais que traduzem, de forma mais difusa ou mais estruturada, a manifestação dos direitos de cidadania das populações, pelo aprofundamento dos mecanismos da democracia participativa. Nestes movimentos de solidariedade e de intermediação entre a competitividade das empresas privadas com fins lucrativos e o intervencionismo estatal, são os actores igualmente privados mas sem fins lucrativos (de tipo associativo, de classe, de desenvolvimento ou de assistência às populações mais carenciadas ou com problemas específicos) os principais protagonistas. Entre eles, encontramos a preponderância das entidades às quais é geralmente reconhecido pelo Estado o estatuto de utilidade pública e por vezes de Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS's) e outras, com vocações mais específicas. Na prática, é frequente encontrar a designação de ONG's (Organizações Não Governamentais) para este grupo.

Moisés de Lemos Martins (1989) designa este sector por "economia social", o qual, integrando essencialmente o cooperativismo, o mutualismo e o associativismo, observa o exercício de uma certa actividade económica (ainda que subjacente a actividades específicas de natureza social, humanitária ou cultural) e a ausência de fins lucrativos.

O outro tipo de actores fundamental à inter-relação qualificante das regiões, refere-se aos actores públicos/governamentais, englobando os serviços regionais dos vários Ministérios ou de organismos públicos autónomos (ex. do IEFP), os órgãos executivos das autarquias locais (Câmaras Municipais e Juntas de Freguesia), os estabelecimentos de ensino público (nível médio e superior) e de investigação.

²⁸ Cf. *Europa 2000: perspectivas para o desenvolvimento do território da Comunidade - uma abordagem preliminar*, (1991).

²⁹ Mas que se estende a outras actividades económicas, em nossa opinião, sustentada nos mais recentes exemplos da localização de grandes unidades comerciais (as chamadas "grandes superfícies").

Os três blocos de actores aqui identificados têm idêntica importância ao nível do desenvolvimento das regiões/locais³⁰ em geral e do combate ao desemprego em particular, sendo cada vez mais recomendada, até pela Comissão Europeia, a necessidade de mobilização das vontades e meios a nível local e regional, através de actuações desenvolvidas sob a forma de parcerias entre o sector público e privado, para fazer face a problemas como o do desemprego³¹. Como nos refere Mário Murteira a este propósito:

«As autoridades regionais ou locais carecem pois de preencher certo espaço de intervenção de que o poder central abdica, tanto mais que as populações exigem acções concertadas de desenvolvimento, em particular para atenuar as carências da oferta de emprego e os importantes volumes de desemprego e subemprego ...» (Murteira, 1990: 169)

Parece evidente que só existindo uma forte e concertada acção entre Estado, sociedade civil e as empresas, articulada em torno de projectos previamente concebidos como realizadores de uma visão orientadora, apelando à participação, autonomia, solidariedade e à diferença, será possível desenvolver esforços de valorização dos locais/regiões, aproveitando as novas dimensões territoriais (infra-nacionais) do desenvolvimento já aqui referidas. Roque Amaro aponta vários factores que têm contribuído para a persistência e mesmo reforço das lógicas infra-nacionais na procura de afirmações territoriais, entre os quais se destacam os ligados:

«. À crise do Estado-Providência e à necessidade de encontrar soluções para os problemas do desemprego e outros de carácter económico e social derivados da crise económica;
. À maior liberdade de acção e eficiência dos agentes económicos, sociais e políticos de pequena dimensão, resultante da crise do "fordismo" do novo paradigma técnico-económico e da necessidade de uma maior flexibilidade das organizações e comportamentos económicos e sociais;
. À estratégia das grandes empresas de resposta à crise procurando "jogar em vários tabuleiros" e em vários modos e espaços de regulação, desconcentrando e/ou subcontratando partes do processo produtivo, em função das diferenciações espaciais "disponíveis".» (Amaro, 1990-a: 14)

Num contexto de forte competição entre os locais para atrair investimentos, defende-se cada vez mais que o seu potencial não depende tanto da sua localização geográfica, clima ou recursos naturais, mas sim da vontade, qualificações, habilidade e energia dos vários actores e agentes sócio-económicos neles intervenientes (entre os quais o Estado) em enriquecerem e promoverem aqueles locais (Kotler, Aider e Rein, 1994). Alguns locais já conseguiram, com razoável sucesso³², delineando estratégias pró-activas para os seus actores, sustentadas por modelos de *Marketing Estratégico dos Locais*, desenvolver planos estratégicos que definem os

³⁰ Referimo-nos ao desenvolvimento de uma região/local, porque a entidade região/local específico é o quadro de referência de localização do desenvolvimento encarado, mais que ao desenvolvimento regional/local. Dito de outra forma, o conceito de desenvolvimento local adoptado atinge pleno alcance enquanto dimensão local da problemática do desenvolvimento.

³¹ Cf. o «Livro Branco» sobre Crescimento, Competitividade e Emprego, cujas orientações insistem mesmo em que o Serviço Público de Emprego deve reforçar a sua função de dinamizador ou multiplicador, face ao meio social envolvente, orientações aquelas que viriam a ser reforçadas no Conselho Europeu de Essen, em 1994.

³² Silicon Valley nos EUA e Salamanca em Espanha, são exemplos de locais onde decorreram iniciativas em consórcio entre empresários, governantes e instituições públicas (especialmente de ensino e de investigação), viradas para pensar e agir colectivamente em relação aos problemas de desenvolvimento daquelas regiões.

contornos de actuação dos vários actores. Partiram de um diagnóstico do que estava a acontecer no ambiente regional, nacional e internacional, das necessidades, desejos e aspirações dos actores, elaborando a partir dali uma visão realista do que o local poderia vir a ser no futuro e do contributo dos vários actores que permitisse traduzir a visão em realidade³³.

Nos casos bem sucedidos de que temos conhecimento, os planos estratégicos concebidos para os locais surgiram a partir de grupos de trabalho (por vezes sob a forma de consórcios especificamente constituídos), onde participaram a comunidade empresarial, as ONG's e a Administração Pública. Esta última, assume particular relevância enquanto parceiro em tais projectos, sendo, não raro, a principal impulsionadora e animadora daqueles grupos de trabalho ou consórcios. Os sucessos de Silicon Valley e de outras regiões, como Bressant e Distler (1989) chamam a atenção, não podem ser compreendidos fora dos mecanismos e das novas potencialidades das redes de relações entre os actores, pois não é o empreendedor isolado mas a sinergia entre a acção de um empreendedor e a mobilização de um conjunto de redes de relações que é o factor chave do sucesso económico e social dessas regiões.

³³ Tais comportamentos cimentaram naqueles locais uma cultura de concertação estratégica de base territorial, facilitadora do desenvolvimento de abordagens estratégicas concertadas entre o sector público e o sector privado no *Marketing* e promoção dos locais.

3. O problema em estudo e os objectivos a atingir

Afiguram-se-nos cada vez mais gastas e esgotadas as soluções até agora preconizadas pelo Estado, para o incremento do emprego nas regiões interiores do país (aumenta a cada passo o volume daqueles que, entre os públicos-alvo, não têm perfil para serem contemplados pelos programas e medidas de emprego e de formação profissional)³⁴. Parece também insuficiente a capacidade do tecido empresarial privado e associativo para absorver parte do desemprego actualmente verificado, pela expansão dos seus efectivos, aumentando assim a exclusão do mercado de trabalho e a cristalização do desemprego de longa duração (DLD), bastante mais difícil de combater que o restante desemprego.

As fragilidades verificadas ao nível tecnológico e na gestão (global e dos RH)³⁵ das pequenas empresas privadas, bem como a insuficiente profissionalização da gestão de entidades cujo conjunto identificámos por sociedade civil (veja-se o caso das IPSS's, onde o voluntariado é elevado), excessivamente dependentes dos subsídios do Estado para o seu funcionamento quotidiano³⁶, configuram cenários pouco animadores para evitar a agudização de problemas que regiões como o Alentejo já enfrentam hoje, tais como a desvitalização demográfica e o desemprego. Haverá que notar que nem tudo parecem ser fraquezas nos actores da sociedade civil e empresarial, mesmo no seio das regiões menos qualificadas, já que por exemplo o voluntariado verificado nas ONG's é frequentemente apontado como revelador de inegável espírito de missão, sendo mesmo vantajosa a sua extensão às empresas privadas e ao próprio Estado.

Por outro lado, no que concerne às pequenas e médias empresas locais, Haris Martinos (1991) recorda-nos que as mesmas são cada vez mais consideradas como o foco principal do processo de desenvolvimento do emprego local, dada a escassez de iniciativas externas na criação de emprego, jogando a seu favor a flexibilidade resultante da sua pequena dimensão. Também Pecqueur e Silva (1989) destacam as vantagens desta forma de organização produtiva, que está na base dos processos de industrialização difusa, bastante favorável à flexibilidade produtiva e à inovação.

Perante as debilidades que vínhamos identificando no palco da sociedade civil e do tecido empresarial privado e, actuando o Estado, em boa medida, através de soluções demasiado

³⁴ Apesar do amplo leque de programas e instrumentos de que alguns organismos públicos como o IEFP dispõem para, através dos seus CE's e CFP's, responderem às solicitações do mercado de emprego, mediante o combate ao desemprego e a promoção directa ou indirecta do emprego.

³⁵ Veja-se por ex. a insuficiência de quadros médios e superiores e a ausência de estratégias de valorização dos recursos humanos ao serviço, que ocorre na maioria das empresas.

³⁶ A crença no "Estado Salvador" tem como contrapartida a menor confiança destes actores nas suas próprias forças (Neves e Rodrigues, 1990).

generalistas e estandardizadas, pouco ajustadas à resolução dos problemas específicos das regiões interiores, mais pobres, reduzindo por isso a sua eficácia, verificam-se além do mais, com demasiada frequência, sérias dificuldades de concertação estratégica na actuação dos vários tipos de actores locais. Como refere Chris Brooks (1993), nem sempre se verifica, particularmente ao nível local, um satisfatório grau de convivência entre os Serviços da Administração Pública (central e local) com a restante sociedade civil e empresarial, e vice-versa:

«As histórias são muito semelhantes em todos os países: as autoridades locais e o presidente da Câmara não falam com os serviços de emprego (...). Não falamos o suficiente uns com os outros; os nossos programas e as nossas medidas são demasiado parcelares; não pensamos em termos estratégicos (...). Temos que trabalhar em conjunto, criar estruturas de comunicação e cooperação, de forma a definirmos prioridades.» (Brooks, 1993: 19-20).

A frequente (porque quotidiana) verificação desta problemática, traduzida por sérias dificuldades de concertação estratégica na actuação dos vários tipos de actores locais que podem contribuir para a resolução do problema do desemprego na área de influência do CE de Évora, alia-se à já notada fragilidade e desajustamento actuante de boa parte daqueles agentes. Este cenário configura o quadro de preocupações em que é despoletada esta reflexão, impulsionada por certo actor do sector público estatal, preocupado com o potencial risco que corre uma região ou local específico onde actua, de não aproveitar oportunidades únicas que ali estão a ocorrer³⁷.

O aproveitamento ao máximo daquelas oportunidades pela região, através dos seus actores, revela-se fulcral pela eventual probabilidade de se travar o avanço da influência das ameaças que o ambiente revela até final do século. Estas últimas perspectivam um claro agravamento da actual situação de estagnação económica, social e cultural, revelando-se urgente o desenvolvimento de acções pelos actores que, em parceria, contribuam para estancar aqueles processos e, se possível, inverter a sua actual orientação.

Os diversos actores locais (sem distinção) parecem revelar-se pouco despertos (por vezes mesmo apáticos) para avaliar reflectidamente quais os seus pontos fortes e as suas fraquezas que, respectivamente, facilitam ou dificultam o aproveitamento das oportunidades e o enfrentamento das ameaças (caso tenham interesse e capacidade de identificar estas). Será pois bem vindo o contributo resultante da acção de qualquer actor que encete, junto dos outros, o processo de reflexão conjunta em torno desta matéria, não sendo de forma alguma

³⁷ Ex. do EFMA.

admissível, em nosso entender, que as organizações com determinante influência (neste caso referente à regulação do mercado de emprego), façam da inércia a regra³⁸.

Cabe certamente ao Estado o apoio à consolidação e desenvolvimento organizacional dos restantes actores locais como sejam os do grupo "sociedade civil" e "empresas privadas", mas apenas com acções desenvolvidas em parceria será possível contribuir para enfrentar o desemprego verificado nas regiões pobres do interior. Urge assim saber, por parte dos actores do bloco "Estado", o que desejam os restantes actores que seja a sua participação e contributo, no fundo, a sua missão, a finalidade da sua actuação, a partir da qual se definirá a estratégia para a conseguir (Cf. Campbell, Devine e Young, 1996).

Assim, atendendo à necessidade sentida pelos serviços públicos em geral, de servir melhor não apenas os seus utentes directos do quotidiano, mas também os restantes parceiros que localmente constituem as forças vivas actuantes nos processos correntes, nasceu no CE de Évora o sentimento da necessidade de auscultar tais actores. Trata-se de auscultar os seus projectos de crescimento para o futuro próximo (objectivos que definam a visão orientadora da sua acção), cuja construção deve ser sustentada pela reflexão em torno da relação forças-fraquezas e, a força anímica daí resultante, no aproveitamento das oportunidades e minimização das ameaças futuras do meio envolvente.

A auscultação aos diferentes actores sobre a forma como se projectam no futuro próximo, até ao ano 2000, constitui o referencial fundamental na orientação da acção do CE de Évora, que reflectirá, em consequência, sobre os reajustamentos a que deve proceder na sua missão, por forma a responder com maior adequação às expectativas dos restantes actores sobre o que deve ser a sua actuação na área em se situa. Interrogamo-nos pois sobre qual deve ser a missão do IIEFP e, em concreto, do CE de Évora, que sirva aos vários agentes da sua área de actuação? Deve ser única para toda esta área, ou deve ser diferenciada em função dos interesses e necessidades dos diversos tipos, dimensões e actividade dos actores?

Por isso, a investigação de cujos resultados aqui se dá conta, responde a uma preocupação de carácter prático, já que se pretende que, através dela, o CE de Évora ganhe alguma capacidade de antecipação e de diagnóstico sobre as tendências que se estejam a desenhar no seu meio circundante e se prepare da melhor forma³⁹, com algum tempo, para nelas participar em pleno, em vez da adaptação "ex-post" à mudança ocorrida. Procura-se por aquela via, algum espaço de manobra na atenuação dos efeitos de problemas únicos e

³⁸ Nesta matéria, os Serviços Públicos de Emprego, como o IIEFP, através das suas unidades orgânicas, têm um papel determinante no desenvolvimento das regiões e na promoção do seu emprego, podendo mesmo o seu papel vir a ser o de animador/catalisador de dinâmicas regionais de promoção do emprego, como conclui Hélia Lisboa (1992).

³⁹ Adaptando a sua estrutura interna, reforçando os meios de acção de que dispõe, angariando os recursos necessários, etc.

específicos que aqui ocorrem e que exigem soluções integradas pela actuação conjunta e concertada de vários e diferentes tipos de actores.

Desta forma, o principal objectivo, que globalmente orientou e enquadrou o desenvolvimento da investigação produzida, consiste em redescobrir a verdadeira missão que, até ao final do século, o CE de Évora deve prosseguir, para, servindo de complemento à actuação dos restantes actores e de suporte às suas expectativas, melhorar os resultados daqueles, em especial no que respeita aos domínios do emprego. Também se contribui por certo, ao mesmo tempo, para aumentar a qualidade do desempenho do próprio CE de Évora, no combate ao desemprego e na promoção do emprego ao nível local.

Ao procurar a consecução deste objectivo geral que consiste em avaliar e interpretar (com vista ao reajustamento da missão do CE de Évora) os acontecimentos e as tendências que se desenham, até ao final do século, na envolvente ambiental e compreender o comportamento, necessidades e desejos dos actores locais, estaremos também, cumulativamente, a conseguir responder as outras preocupações ou objectivos de nível mais específico, entre os quais se destacam:

- a) Actualização da inventariação dos actores locais, actividade a que se dedicam e volume de emprego pelo qual são responsáveis actualmente e perspectivas de evolução;
- b) Definição do perfil da estrutura do emprego regional que se desenhará até ao final do século e identificação das qualificações exigidas pelo perfil traçado;
- c) Identificação dos principais factores que, influenciando a actividade dos vários actores, influencie o perfil da estrutura do emprego local até ao final do século;
- d) Previsão caracterizada das principais linhas que venham a orientar a procura e a oferta de emprego a ocorrer durante os próximos anos;
- e) Identificação das práticas de recrutamento e das estratégias de valorização dos activos a seguir pelos diversos tipos de actores locais, prevendo também quais os grandes grupos profissionais onde ocorrerão as maiores necessidades de formação profissional;
- f) Avaliação da clareza dos objectivos e da missão prosseguida pelos diversos actores locais, da interpretação sobre a evolução prevista para o meio envolvente e das forças e fraquezas com que contam para as enfrentar.
- g) Auscultação dos actores locais sobre o contributo que os restantes actores, em especial o CE de Évora, pode dar relativamente a cada um deles, enquanto apoio à sua actuação, no prosseguimento dos objectivos e da missão que consideram ser a mais ajustada à sua actuação, resultante do posicionamento que assumem face às oportunidades e ameaças do meio que os envolve;

Pretendemos pois percepcionar as expectativas dos actores face aos acontecimentos que estão ou virão a médio prazo a ocorrer no meio envolvente e as forças e fraquezas de que consideram dispor para os enfrentar e/ou para os aproveitar em seu benefício, o que nos fornecerá importante informação sobre a forma como o jogo estabelecido localmente entre os actores poderá vir a ser capaz de prevenir ou de corrigir os eventuais desajustamentos e deficiências do mercado de emprego, ao nível local e regional.

Dáí emerge como preocupação fundamental a "sondagem ambiental" que nos propomos levar a cabo, conscientes de que uma actuação qualificante para os actores, considerados individual ou colectivamente, deve constituir a linha orientadora de um serviço público criativo e inovador, permanentemente atento às necessidades daqueles que são os utilizadores finais ou intermédios dos seus produtos e serviços, orientado para a flexibilidade e para a constante adaptabilidade ao ambiente que o rodeia.

4. Enquadramento teórico do estudo

Saber quais as missões dos outros actores locais para, nelas e em função delas, reposicionar a nossa missão, é uma atitude que se exige cada vez mais aos actores do sector público estatal como nós, já que o Estado apenas existe e se justifica enquanto responder às necessidades da sociedade em geral, para o que deverá desenvolver periodicamente esforços tendentes à actualização e aprofundamento do conhecimento daquela.

Os considerandos de natureza teórica sobre a necessidade de fazer emergir, no sector público estatal, o sentido da acção, a iniciativa de lançar experiências inovadoras que fujam à tendência reactiva da Administração Pública em geral, no fundo, de assumir atitudes e adoptar posturas que favoreçam a passagem de uma Administração centrada sobre o seu próprio funcionamento a uma Administração que redescubra as suas missões (Sérieyx, 1993), têm vindo a proliferar nos últimos anos, tanto na Europa (em especial em França), como nos EUA. No prefácio de uma das mais reveladoras obras sobre as tendências actualmente verificadas nesta matéria do outro lado do Atlântico (Cf. Gore, 1994), podemos ler palavras do próprio presidente dos EUA que chamam a atenção para a necessidade de a gestão dos Serviços Públicos ter uma clara percepção da missão a cumprir. Aquela, deve ser construída a partir dos utentes que serve e das necessidades por eles sentidas, procurando legitimar a sua actuação junto daqueles que são os seus utentes, tentando aí encontrar a razão de ser da sua existência⁴⁰.

Por isso se revela fundamental a sondagem ambiental a realizar pelos Serviços Públicos, para auscultar as expectativas dos múltiplos actores com quem se relacionam, com vista à descoberta de oportunidades que lhes facilitem a promoção do desenvolvimento dos locais ou regiões (Kochan e Useem, 1992). Só respondendo àquelas expectativas, as organizações (neste caso as do bloco Estado) acrescentarão valor à sociedade, através da sua actuação, como sublinha Russel Ackoff (1994), enriquecendo assim a qualidade do ambiente que as circunda.

Neste final de século, alguns serviços públicos como o IEFP, e o Centro de Emprego de Évora em particular, têm, à semelhança de boa parte das organizações, vindo a sentir o aumento da importância atribuída à adaptabilidade ao ambiente como uma das exigências para a sua própria sobrevivência. Mas não é ainda muito frequente, apesar da desconcentração e mesmo de alguma descentralização já verificada, ao contrário do que se passa nouro tipo de organizações, a adopção de modelos de organização e gestão diferenciados de região

⁴⁰ Tendo a gestão empresarial abandonado já há muito tempo a visão baseada no produto para assumir a visão cliente (um dos pilares base da qualidade), cresce a exigência aos serviços públicos para que adoptem idêntica postura.

para região, adaptados às realidades locais e às diferentes missões de cada unidade orgânica de uma mesma entidade, especificamente construídas sobre realidades locais diferenciadas, como seria desejável (Rita, 1996).

A adaptabilidade de qualquer organização ao meio envolvente é destacada por Barry Nyhan, quando refere, no enquadramento da teoria dos sistemas abertos, que:

«... uma organização pode ser comparada a um organismo vivo, que se mantém a si mesmo, de forma contínua, pela auto-organização interna de todas as suas partes, encontrando-se simultaneamente em interacção com o ambiente externo e reagindo ao mesmo.» (Nyhan, 1991: 56)

assim se estabelecendo a articulação entre duas dimensões fundamentais das organizações: a que trabalha e a que aprende.

Adoptando um posicionamento teórico próximo de Luís Cardoso (1995), temos vindo a aplicar (e continuaremos ao longo toda a obra) a expressão organização, tanto a empresas com fins lucrativos, como a organizações sem fins lucrativos e às próprias unidades de serviços locais e regionais da Administração Pública (os três blocos de actores que definimos em parte anterior), considerando que a todas elas se ajusta, na generalidade, o conteúdo da expressão. Qualquer uma das entidades que compõem aqueles blocos de actores pode ser descrita como sistema social, onde os comportamentos estão em interacção constante com dados da estrutura formal e dados de processos informais (Amblard, 1989: 145). Outros especialistas em matéria de organizações indicam dimensões do conceito igualmente capazes de abranger os vários actores aqui considerados, como Amitai Etzioni, que utiliza o termo organizações para «... unidades planeadas, intencionalmente estruturadas com o propósito de atingir objectivos específicos...» (Etzioni, 1984: 4).

Interessa-nos assim destacar aqui, não tanto a perspectiva sistémica das organizações (conjunto de grupos interdependentes e em constante interacção com o meio, voltados para o cumprimento de determinados objectivos específicos), mas especialmente a perspectiva contingencial (Barroso e Pereira, 1996). Neste último sentido, as condições oferecidas pelo meio envolvente (a própria sociedade onde as organizações se situam), são oportunidades ou restrições, que revestem um carácter contingencial ou de incerteza e influenciam necessariamente a estrutura e os processos de funcionamento das organizações. Enquanto unidades sociais que procuram atingir objectivos específicos, a razão de ser de cada organização, isto é, a sua missão fundamental, entre as quais as relativas às unidades da Administração Pública, é servir adequadamente a esses objectivos e não às suas próprias necessidades.

Por isso, a exigência de reposicionamento do Estado de que fala João Ferrão (1995-a), de reconfiguração das diferentes funções que desempenha e de reinvenção da sua missão, tudo isto ao nível local, deve resultar de uma reflexão encetada em torno das necessidades detectadas junto dos restantes actores com quem emparceira. O pressuposto é o de que o Estado constitui um agente (que não se pretende passivo) protagonista do processo de desenvolvimento dos locais, do qual se espera, no mínimo, a criação das condições para que a sociedade civil e empresarial se vejam cada vez mais robustecidas e autonomizadas em relação ao próprio Estado (Lopes, 1989). Encontramos assim reforçada em João Ferrão (1995-a) esta ideia de que a reformulação do papel do Estado deve ser canalizada no sentido de combater as insuficiências das empresas privadas e da sociedade civil, conduzindo políticas, estimulando novas ideias e novas práticas, agindo sim pela demonstração, pelo incentivo, pela negociação, em vez de prescrever a mudança, como acrescentam outros (Rodrigues, 1991).

Parecem pois não ser de todo descabidas as directivas sugeridas por Michael Porter (1993), quando refere que a intervenção dos poderes públicos, a todos os níveis (nacional, regional e supranacional), deveria deslocar-se cada vez mais das iniciativas de investimento ou de enquadramento directo do investimento para as funções de informação e de proposta. Aquele especialista apresenta, sob o esquema do "diamante", os principais atributos do meio envolvente que, combinados, determinam a vantagem competitiva de um país ou de uma região, entre os quais as condições dos factores (recursos humanos, físicos, de conhecimento, capital e infra-estrutura). Aponta então, nitidamente, a verificação de uma forte influência da Administração Pública sobre as condições dos factores (por ex. através da educação, da formação profissional, etc.), logo, sobre as determinantes da competitividade, a partir de uma correcta e aprofundada inventariação daquelas condições (Cf. Porter, 1993).

Uma boa quota da responsabilidade dos destinos de uma região está na directa dependência dos seus actores, entre os quais o Estado, aos quais cabe, em conjunto, antecipar o futuro da região e construir colectiva e concertadamente uma visão em torno dele. Encontramos assim algum enquadramento teórico da nossa investigação nos considerandos de Maria João Rodrigues (1991), quando refere que é ao Estado (nos seus diversos modos de intervenção no desenvolvimento das regiões) que cabe assegurar uma função de diagnóstico e prospectiva sobre o conjunto de tendências que afectam os locais⁴¹. Tal, coaduna-se com o apontado por Paulo Pedroso (1994), de que é fundamental que instituições públicas e privadas assumam o papel de mediadores de interesses, de difusores de informação e também de promotores de iniciativa.

⁴¹ Garantindo obviamente a difusão alargada dessa informação genérica.

Algumas das soluções que se afiguram com probabilidades de sucesso na resposta à crise em que se encontram as regiões do tipo daquela sobre que nos estamos a debruçar, apontam para a implementação de efectivas estratégias de *Marketing*, sustentadas pela avaliação correcta e exaustiva dos problemas da comunidade e das suas causas. Entre estes problemas, damos especial ênfase ao desemprego, no nosso caso, quando examinamos as oportunidades e as ameaças previstas para a região até ao final do século, que possibilitem aos seus actores estabelecer uma visão de longo prazo para o futuro da comunidade, como referem Kotler, Haider e Rein (1994).

Como aqueles autores destacam, o *Marketing* das cidades ou dos locais, necessita da colaboração e do apoio activo dos organismos públicos e privados, dos grupos de interesse e dos cidadãos. É fundamental que os locais (através dos seus actores, em conjunto, e das redes de solidariedades estabelecidas entre eles), para terem sucesso, sejam capazes de interpretar os conhecimentos e tendências da envolvente ambiental, compreender as necessidades, desejos e comportamentos dos actores, criar uma visão realística daquilo que os lugares podem vir a ser no futuro, e desenvolver um plano de acção que suporte a visão.

Entre as tendências a diagnosticar nos locais, as que mais nos preocupam, referem-se às ocorridas nos domínios do emprego e da formação profissional, matérias relativamente às quais Oliveira das Neves destaca a importância da reavaliação do papel do Estado,

«a quem se coloca o dilema de continuar enredado em processos mediados pela preocupação de "manter emprego" (...) ou de assumir um comportamento que rompe com a lógica Estado-Providencialista do subsídio, da cobertura de situações de ineficiência económica assegurada» (Neves, 1985: 57).

Por isso nos sentimos, enquanto serviço público, na obrigação de diagnosticar as grandes tendências que, no domínio do emprego, se desenham na nossa área de influência, auscultando os restantes actores sobre a matéria, com vista à sua antecipação e à descoberta de um espaço de actuação, isto é, de oportunidades a explorar pela organização CE de Évora.

Julgamos que este tipo de atitudes e postura são cada vez mais essenciais e necessárias aos Serviços da Administração Pública portuguesa, não só enquanto obrigação face aos contribuintes e às próprias regiões, mas também para melhorar a eficácia da sua actuação, pelo facto de sondarem e ouvirem periodicamente os restantes actores do meio envolvente e os seus utentes directos, onde são originadas a maior parte das inovações, como destacam Peters e Waterman Jr. (1987). A inovação é aqui entendida, como acontece em Pecqueur e Silva (1989), num sentido bastante amplo, opondo-se à ideia de rotina, já que a inovação pode ser organizacional e não apenas tecnológica. Assim, a inovação pode ser a utilização

do potencial local para que as organizações melhor se adaptem aos constrangimentos do meio envolvente, explorando oportunidades que ali ocorrem, desde que existam possibilidades físicas e/ou técnicas para as concretizar.

Independentemente do tipo de organização de que estejamos a falar, os seus gestores e dirigentes devem entender o ambiente externo no qual a mesma opera, monitorando e acompanhando os acontecimentos e as tendências que ali estejam em curso (Dess e Miller, 1993). É nesse ambiente externo constituído pelos factores exteriores à organização que podem ter um impacto significativo nas suas estratégias, que as organizações devem descobrir as oportunidades susceptíveis de suportar o seu próprio desenvolvimento, bem como as ameaças que o possam vir a comprometer⁴².

Esta capacidade de entender o meio envolvente, é uma das dimensões apontadas como fundamentais às organizações que se pretendem qualificantes⁴³, devendo, em nossa opinião, ser incrementada nas organizações públicas estatais, mediante a criação de mecanismos de audição periódica, já que se recomenda cada vez mais que as organizações permaneçam o mais possível atentas ao seu meio envolvente, antecipando as solicitações deste, ouvindo e sentindo sistematicamente, e, contribuindo activamente na definição dos contornos das solicitações com que virão a ser confrontadas, assumindo-se como entidades vivas, que retiram ensinamentos da sua participação (Kochan e Useem, 1992), enriquecendo-se, bem como à região onde actuam, ao procurarem o reajustamento permanente da sua missão.

As organizações identificam, através da especificação qualitativa da sua missão, uma visão, um cenário desejável do seu futuro, que possa constituir-se numa referência, num ideal comum, numa orientação dos comportamentos e decisões, que motive a acção colectiva da organização (Cf. Campbell, Devine e Young, 1996 e Cardoso, 1995). A missão de uma organização explicita qual a razão de ser da sua existência e a sua função na sociedade, explicitando a postura social da organização, o contributo que pretende dar à sociedade através da sua actuação, envolvendo também a definição do negócio da organização, os produtos que oferece e as necessidades que pretende satisfazer, pelo que se torna fulcral o esforço de manter actualizado o conhecimento sobre aquelas necessidades.

⁴² A falta de capacidade de realizar reflexões deste tipo é no entanto frequentemente apontada como uma das disfunções organizacionais mais generalizadas nas organizações portuguesas, o que julgamos verificar-se de forma agravada nas regiões mais pobres, com ambientes e organizações menos qualificadas (Cf. Neves e Rodrigues, 1990). Mais ainda, ao que parece, a inexistência de estratégias de desenvolvimento, com a consequente perda de oportunidades no meio envolvente, bem como o desconhecimento das forças e fraquezas internas, não são exclusivos da sociedade civil e empresarial, encontrando-se também entre o Estado.

⁴³ Ser uma organização qualificante nunca será verdadeiramente conseguido, pelo que por vezes é preferível falar dos processos nos quais as organizações se envolvem e desenvolvem, bem como nas várias dimensões que revelam mais ou menos desenvolvidas, mais do que no resultado conseguido (D'Aloja, 1993).

As organizações que se pretendem qualificantes são organizações apostadas em criar, adquirir e transferir conhecimento, experimentar novas formas e soluções, abrir horizontes e estimular a troca de ideias, praticando e cultivando a abertura e a audição atenta, modificando o seu comportamento, que deve reflectir os novos conhecimentos e saberes adquiridos através da sua experiência⁴⁴. Adaptam-se ao ambiente, transformando-o também (Cf. Garvin, 1993; Senge, 1992)⁴⁵, reforçando o potencial de acção estratégica de cada colectividade territorial, contribuindo para a emergência e consolidação de "regiões qualificantes" ou "meios inovadores"⁴⁶.

Ambas as noções (região qualificante ou meio inovador), pressupõem e exigem a consolidação de parcerias locais (cooperação contratual entre os múltiplos actores locais em torno de projectos comuns ou convergentes), edificando espaços de solidariedade que congregam os actores locais numa lógica horizontal de reconhecimento mútuo e de comunicação (Nóvoa et al., 1992). Desta forma, pautando as organizações locais a sua actuação pela orientação, ensejo ou visão colectiva de construção de regiões qualificantes ou meios inovadores, estarão sem dúvida a acrescentar valor às regiões ou locais onde se inserem. Pode mesmo afirmar-se que estão a ser protagonistas do desenvolvimento daqueles locais, na medida em que contribuem para a transformação de um espaço contíguo num espaço de solidariedade activa, por diversificarem e enriquecerem o leque das actividades económicas e sociais⁴⁷ num determinado espaço-território⁴⁸ (que aqui denominamos de local ou região) concreto.

Não podendo nunca o desenvolvimento local dos territórios ser encarado como processo de ruptura com o exterior (numa perspectiva exclusivamente endogeneizada), mas sim como um processo de adaptação permanente aos constrangimentos exógenos, a região qualificante ou meio inovador é aquela que aprende (à semelhança das organizações, também qualificantes, que nela predominam) com o seu ambiente e com os actores que ali desenvolvem actividade. Logo, se são as organizações qualificantes (que ouvem, auscultam e aprendem com o seu meio ambiente) aquelas que podem vir a ter sucesso no futuro, reporta-se como fundamental que as regiões ou locais ganhem de igual forma capacidade

⁴⁴ Embora a maior parte dos actores locais, em especial a Administração Pública, verifiquem ainda dificuldades em actuar segundo uma lógica de tentativa-erro, tentativa-êxito.

⁴⁵ Uma abordagem mais à francesa (Cf. Thierry e Sauret, 1994), não diferindo substancialmente desta perspectiva relativamente à organização qualificante, refere a riqueza do conteúdo de actividades, a competitividade e o desenvolvimento da aprendizagem permanente como as dimensões fundamentais que nela devem imperar.

⁴⁶ Cf. o texto avulso de Thomas Stahl (1995), com o texto de Denis Maillat (1995) e o de João Ferrão (1995-b).

⁴⁷ Traços principais na acepção de Xavier Greffé sobre o processo de desenvolvimento local, expresso na sua obra de 1984, intitulada *Territoires en France - Les enjeux économiques de la décentralisation*, Paris: Economica, citado por Domingos Braga (1993).

⁴⁸ Espelhando a prevalência de um paradigma territorialista, por oposição ao funcionalismo (Cf. Pecqueur e Silva, 1989), no qual os locais sejam espaços abertos às fronteiras pouco definidas, vistos como espaços de negociação e de parceria, mais do que como espaços de poder.

de aprendizagem permanente através dos seus actores, integrando processos de aprendizagem colectiva, mediante o estudo dos problemas e a descoberta e implementação de soluções para os mesmos, que, afectando os vários actores, dizem respeito ao local como um todo.

Considerando que as regiões, tal como as organizações, também podem ser qualificantes, julgamos poder assegurar que a "Região Qualificante" é uma estrutura conceptual para a região que se quer ajustar ao futuro, sendo a aprendizagem colectiva dos seus actores, central ao êxito (Stahl, Nyhan e D'Aloja, 1993), donde a utilização da expressão *Learning Region*, por derivação da conhecida *Learning Organization*. Thomas Stahl (1995) refere que o conceito de *Learning Region*, semelhante ao de *Learning Company* ou *Learning Organization*, propõe que as potencialidades dos actores regionais devem ser mobilizadas e utilizadas para iniciar e despoletar o desenvolvimento regional, auto-organizado, sustentado e responsável, através de novas formas de cooperação dos actores, em rede.

Por isso, a dimensão flexível ou "adhocrática" da organização qualificante⁴⁹ revela-se imprescindível para que as novas práticas nas relações de poder se traduzam em novas formas de cooperação e de parceria entre os actores locais, ultrapassando as lógicas verticais e centralizadoras, formando redes de solidariedade local que favoreçam a comunicação e a partilha de experiências e responsabilidades entre os actores e, bem assim, a inovação organizacional, dimensão esta, sentida como fundamental também no caso das organizações públicas. Exige-se aos poderes públicos a redefinição do seu papel e do seu estilo de intervenção, com vista a facilitar a coordenação e a concertação entre actores locais, em lugar de impor uma estrutura rígida (vertical), tipicamente funcionalista. As várias dimensões da organização qualificante, especialmente as que se referem à flexibilidade e capacidade de adaptação, têm que ser definitivamente cultivadas e assumidas pelo Estado, procurando explorar sinergias de redes onde o empreendimento e a iniciativa produzam efeitos multiplicadores junto dos outros actores.

Para facilitar a emergência de meios inovadores, João Ferrão (1995-b) destaca o papel do Estado na promoção de uma cultura estratégica de concertação, negociação e contratualização de base territorial, envolvendo os restantes actores, privados e associativos, na construção de uma visão estratégica do futuro dos locais, mediante a densificação das redes de solidariedade local, por sua vez estimuladoras de processos de interacção, aprendizagem e inovação (Ferrão, 1995-a).

⁴⁹ Como destaca D'Aloja (1993), promover a organização qualificante é empenhar-se num processo destinado a permitir à organização atingir um elevado grau de flexibilidade.

Como cada local (seja uma cidade, uma região ou um país) possui um conjunto de características único que determina a sua capacidade competitiva, no parecer de Michael Porter (1995), para atrair investimentos, como acrescentam Kotler, Haider e Rein (1994), justifica-se cada vez mais a necessidade de desencadear processos de promoção da sua imagem, integrando o que aqueles autores designaram por *Marketing Público* ou *Marketing Estratégico* dos locais. Este, tem por finalidade o fortalecimento dos recursos e das capacidades dos locais para se adequarem às alterações dos dias modernos, descobrindo assim oportunidades pelos e para os seus actores, para manterem, ganharem, ou mesmo aumentarem a sua vitalidade. O *Marketing* das cidades ou dos locais relaciona-se com a necessidade que cada região tem de se individualizar, sendo uma das mais notórias revelações da crescente importância da dimensão dos processos tendentes ao desenvolvimento dos locais, assentes em lógicas territorialistas, partindo da realidade que ali é diagnosticada⁵⁰, emergentes da necessidade concreta de dar resposta às necessidades ali detectadas.

Trata-se da manifestação de uma das grandes tendências emergente nos locais, a que João Ferrão (1995-a) chama de protagonismo das colectividades territoriais, que implica o estabelecimento de modalidades de concertação institucional já aqui referidas, afastando a viabilidade das soluções polarizadas por apenas um dos tipos de actores⁵¹. Na expressão de José Reis (1995), o que se espera dos territórios é que eles sejam não apenas lugares a serem preenchidos pelas empresas, mas antes contextos de relações mobilizáveis e espaços de gestão de recursos já disponíveis.

Quanto mais intensas e densas forem aquelas relações, maior será o controle dos vários actores sobre os destinos que o futuro reserve ao local onde desenvolvem a sua actividade, já que maior será o protagonismo daqueles na construção do futuro deste. Dito de outra forma, é aos vários actores, entre os quais o Estado, que cabe antecipar o futuro dos locais, por forma a que se possam preparar o melhor possível para o aproveitamento das oportunidades e para o enfrentamento das ameaças que ali ocorram, concentrando os seus esforços no reforço das suas forças internas e na diminuição da influência das suas fraquezas. Tal constitui o campo por excelência da metodologia SWOT enquanto instrumento fundamental da sondagem ambiental a promover por cada actor, já que permite cruzar, num plano matricial, os impactos produzidos pelas forças e fraquezas internas que hoje se

⁵⁰ Auditoria do local, que inventarie os pontos fortes e fracos, oportunidades, ameaças e problemas mais importantes que se verificam ou se prevêem.

⁵¹ Exemplo desta emergência da dimensão local é o facto de o debate que Porter levou ao extremo sobre a competitividade das nações estar a deslocar-se do terreno nacional para o das comunidades locais e das regiões, onde estão a assumir um papel dominante as cidades de média dimensão.

verificam nos vários actores locais (logo, da região) no aproveitamento das oportunidades e enfrentamento das ameaças previstas para o futuro daquela região.

Da nossa parte, alimentamos a esperança de que esta reflexão seja suficientemente explícita na descrição de uma iniciativa que constituiu uma sondagem desencadeada por uma organização do sector público estatal (o CE de Évora) relativamente ao ambiente que a circunda, com vista a, com alguma antecipação relativamente aos mais relevantes acontecimentos previsíveis (oportunidades ou ameaças), determinar quais as formas e modalidades da sua actuação que, no quadro das suas atribuições, possam contribuir para o enriquecimento e qualificação do meio onde se insere.

Reforçar a fundamentação da intervenção do CE de Évora sobre a bacia de emprego constituída pela área geográfica da sua intervenção, auscultando as expectativas dos múltiplos actores com quem se relaciona, permitirá sem dúvida melhorar a qualidade dos serviços prestados enquanto suporte, facilidade ou complemento à actividade daqueles actores, o que constitui, em nosso entender, um forte contributo ao enriquecimento e qualificação do ambiente regional.

Capítulo II:

AS ORGANIZAÇÕES E A QUALIFICAÇÃO DAS REGIÕES

5. A emergência da dimensão regional/local do desenvolvimento

Historicamente, o objectivo do crescimento económico prosseguido pela sociedade industrial eurocêntrica, encontrou durante uma boa parte do presente e do passado século, no Estado-Nação, a sua base territorial adequada e no Estado-Providência a sua intervenção social favorita. O Estado-Providência foi aliás uma peça fundamental que, garantindo o funcionamento do círculo virtuoso do crescimento económico alimentado no período pós-guerra, suportou o reforço da lógica do consumo de massa como garante do sucesso da produção de massa, num modelo de organização das sociedades industriais do pós-guerra denominado por *Fordismo*.

Como explicita Maria João Rodrigues:

«... no período posterior a 1945, registou-se um sincronismo entre os acréscimos de produtividade engendrados pela organização científica do trabalho e a expansão de um consumo de massa susceptível de absorver esse potencial de produção, numa base fundamentalmente nacional ou seja autocentrada. É este o princípio genérico do que foi então designado por *Fordismo* para assinalar a marca distintiva entre um regime de acumulação intensiva sem consumo de massa e um regime de acumulação intensiva com consumo de massa» (Rodrigues, 1987: 129).

Aquele modelo, devido à necessidade de equilíbrio macro-económico entre a oferta e procura e de um sistema de regulação salarial entre os sindicatos e o patronato, solicitou para tal ao Estado o papel de árbitro e de parceiro activo, enquanto promotor do Estado-Providência.

O Estado-Providência (*Welfare State*), que teve início nas primeiras medidas de segurança social introduzidas por Bismarck, na Alemanha do século passado, desenvolvendo-se particularmente no Reino Unido após a 1ª Guerra Mundial, nos EUA depois da crise de 1929 e através dos regimes sociais-democratas nos países escandinavos, depois da 2ª Guerra Mundial, é um sistema fundado e alicerçado num «contrato social que garante e promove a segurança social individual e colectiva, a justiça social e as formas efectivas de solidariedade humana e intergeracional» (Cardoso, 1994: 64). O contrato social tem constituído, segundo o relatório produzido pelo "Grupo de Lisboa" e coordenado por José Luís Cardoso⁵², a base do desenvolvimento económico, político e cultural e do bem-estar das modernas sociedades industriais e Estados-Nação, fornecendo desde logo um enquadramento favorável ao crescimento e à aceitação, com custos sociais relativamente baixos, do capitalismo nacional.

⁵² Ver págs 64 e seguintes do referido relatório, coordenado por José Luis Cardoso (1994).

Mas, em meados da década de 60, instala-se uma profunda crise do *Fordismo*, que parece ter ficado a dever-se a uma crise da produção de massa, com a estagnação dos mercados, associada a outras crises do paradigma industrial⁵³, do Estado-Providência e da procura, esta última verificada no final dos anos 70 (Lipietz e Leborgne, 1987). O *Fordismo* vê-se pois confrontado com a crescente globalização das trocas comerciais e a consequente internacionalização da economia, que escapam aos mecanismos de regulação existentes, concebidos para funcionarem numa lógica de base nacional, alicerçada no Estado-Nação⁵⁴. Tal acarreta como consequências para as modernas sociedades Europeias, problemas que se têm vindo a perfilar como autênticos desafios, entre os quais se contam o desemprego estrutural e a insegurança das populações, entre outros.

Coincidindo com os primeiros sinais de tal crise económica e social, o Estado-Providência e o seu contrato social tornam-se também eles alvos de fortes críticas: pela ineficaz burocratização da vida económica e limitação à livre iniciativa empresarial, por ser uma fonte dispendiosa, a que se junta o apontamento dos efeitos perversos em termos de desigualdades sociais e de novas formas de exclusão social em curso. Como refere Maria João Rodrigues a este respeito:

«... a legitimidade do Estado-Providência, da extensão das despesas públicas e das regulamentações redistributivas, antes facilmente aceite, é agora, num período de abrandamento do crescimento, contestada pela sobrecarga fiscal e burocrática que provoca» (Rodrigues, 1987: 135).

Como causa e consequência da desagregação conceptual do *Welfare State*, o favorecimento da excelência, dos mais capacitados e dos mais competentes, tornou-se a tendência dominante em muitos países que, convertendo o imperativo da competitividade no principal objectivo económico e político, cada vez afectam menos recursos ao objectivo da promoção da igualdade de oportunidades, como denuncia o "Grupo de Lisboa". Consciente de que a opinião pública está convencida de que uma maior competitividade das economias nacionais é praticamente incompatível com a preservação dos actuais contornos do *Welfare State*, aquele grupo de reflexão, liderado por Riccardo Petrella⁵⁵, selecciona como alvo das suas preocupações relativas ao conceito de limites enquanto noção estratégica, a ideologia dominante da competitividade. Mostra-se bastante crítico ao facto de a competição se ter transformado de um meio num objectivo e que se tenha criado uma ética em que apenas se valorizam os vencedores.

⁵³ Em particular, no que respeita à desaceleração da produtividade.

⁵⁴ Os Estados-Nação já não são unidades territoriais de referência económica e estão submetidos, segundo alguns, a processos desintegradores, estando a emergir no seu lugar a noção de "Estado-Região" que é definido, não por fronteiras políticas, mas sim pela actividade económica ali desenvolvida. A este propósito, Kenichi Ohmae na sua obra de 1995, intitulada *The End of the Nation State*, aponta a Itália do Norte, Silicon Valley e a Ilha de Penang (Malásia), como Regiões que ultrapassam os Estados-Nação no seu poder económico.

⁵⁵ Cf. José Luis Cardoso (1994) e Riccardo Petrella (1994).

Esta posição crítica da competição e dos seus limites, tem despertado o interesse crescente de políticos e responsáveis da sociedade civil, especialmente por defender o reforço da acção dos movimentos da sociedade civil mundial na procura de soluções tendentes à saída da crise do *Fordismo*, numa dimensão institucional. Conduz por isso à verificação da necessidade de uma sociedade-providência que colabore (e substitua mesmo, em algumas situações) com um Estado-Providência em crise e impotente para dar resposta às crescentes solicitações de que é alvo. Daqui à redobrada defesa da possibilidade e oportunidade do desenvolvimento regional/local, em que as comunidades tomam nas suas mãos a resolução dos seus próprios problemas, partindo da dimensão social e integrando a económica e cultural, vai um curto passo.

É neste sentido que cada vez mais os defensores das novas oportunidades do desenvolvimento local (Amaro, 1993) identificam a necessidade de, a nível local, despertar capacidades de iniciativa, levar à participação, criar as condições para a emergência de uma "Sociedade-Providência"⁵⁶, capaz de colmatar as lacunas do Estado-Providência, podendo mesmo vir a substituí-lo em algumas situações e domínios. A tese desta possibilidade, baseia-se no pressuposto de que a base territorial nacional em que assentava até agora o desenvolvimento, se encontra perante uma profunda desestruturação. Ela confronta-se actualmente com outros níveis territoriais de tipo supranacional, transnacional e infranacional, restando sempre alguma autonomia para o nível local, onde se adivinham vastas oportunidades de acção, em prol das comunidades ali radicadas.

O crescente interesse pelos processos de desenvolvimento local é consequência da crise do modelo de desenvolvimento dominante nos países industrializados: o *Fordismo* (Pecqueur e Silva, 1989). No parecer de Roque Amaro, é no contexto das novas territorialidades (entre as quais as de nível infranacional) e da crise do *Fordismo* que passou a ser possível observar o desencadeamento de processos de desenvolvimento ao nível local, partindo de baixo⁵⁷, assentando nas capacidades endógenas dos locais onde tiveram origem, correspondendo ao chamado paradigma territorialista do desenvolvimento endógeno.

O *puzzle* territorial dos anos 90, enquanto territorialidade flexível, revela para Roque Amaro (1990-c) a emergência ou ressurgimento das lógicas territoriais infra-nacionais, nas quais recrudescer o desenvolvimento endógeno a partir da base local, suportado na recuperação das identidades regionais e locais, permitida pelo aligeirar da pressão e controlo exercidos pelo Estado-Nação, possibilitando desta forma a afirmação de tais identidades, solidariedades e autonomias de base regional e local, com mais facilidade que no passado

⁵⁶ Cf. Roque Amaro (1994-a) e (1994-b).

⁵⁷ Dos quais ressalta, por esta origem, o protagonismo que deve corresponder aos agentes da comunidade nas decisões sobre o seu próprio desenvolvimento, no parecer de Yruea e Guerrero (1995).

(Amaro, 1993). Observamos então a emergência ou ressurgimento de lógicas territoriais infra-nacionais (regionais e locais) que resultam, entre outros aspectos, «... da descoberta e assunção dos valores próprios e das capacidades endógenas das comunidades locais e regionais, num momento em que se valoriza a diferença» (Amaro, 1991: 170), onde «... as várias articulações e solidariedades aparecerão como provisórias e desmontáveis, construídas e reconstruídas (...) segundo o princípio das peças de construção *LEGO*» (Amaro, 1990-c: 46)⁵⁸.

Surge assim, por necessidade, a oportunidade de substituir o intervencionismo central pelo intervencionismo regional e local, aproveitando o potencial endógeno, embora haja que acautelar a necessidade de combinar as iniciativas locais que surgem, com actuações mais globais, sob pena de ficarem desgarradas, desarticuladas e desintegradas no contexto nacional. Na verdade, dificilmente as "ilhas" de iniciativas de desenvolvimento local, por mais ricas que sejam, sobrevivem quando faltam as dinâmicas nacionais de desenvolvimento que lhes forneçam sentido.

Neste sentido, em que as regiões/locais são interdependentes ao nível horizontal e ao nível vertical, entende-se que «... desenvolvimento e desenvolvimento regional são apenas uma e a mesma coisa: todo o desenvolvimento tem de ser desenvolvimento regional» (Lopes, 1987: 9). Parece não interessar a ninguém o simples crescimento económico ou o progresso em determinado campo, mas sim a melhoria da qualidade de vida de toda a população, por isso «... o termo desenvolvimento sócio-económico exprime a natureza global do desenvolvimento como um processo único. Neste sentido, tanto é válido invocá-lo a um nível nacional como a um nível regional» (Soares, 1974: 11). Da mesma forma, afirma Mário Murteira que «... o termo desenvolver é mais do que o crescimento económico, mas menos do que um projecto global de transformação social ...» (Murteira, 1993: 749) bem como Simões Lopes, onde encontramos a adopção de uma concepção de desenvolvimento (regional) que assenta no conceito de desenvolvimento e não de crescimento, apontando que «Desenvolvimento pressupõe progresso social no sentido de sociedade melhor; quer dizer, o crescimento é material, é quantitativo, será objectivo; mas o desenvolvimento pressupõe alcance de fins que transcendem o económico, que servem a justiça, ou a independência, ou a cultura, ou mais sinteticamente a qualidade da vida, a felicidade» (Lopes, 1987: 142).

Foram aliás os resultados dos modelos de crescimento, mais que de desenvolvimento, adoptados pelo Estado Novo, que provocaram muitas das principais assimetrias regionais

⁵⁸ Cf. com outro documento de Roque Amaro (1990-a).

hoje visíveis, porque «O modelo de desenvolvimento adoptado veio reforçar tendências seculares para a litoralização da economia portuguesa, em geral, e para a concentração nas áreas metropolitanas de Lisboa e Porto, em particular» (Ferrão e Baptista, 1989: 44). Foram também os resultados daqueles modelos, que despoletaram o crescente interesse teórico e prático pelo desenvolvimento regional e local ao longo de toda a década de 80 e 90, permitindo que os temas do local entrassem no discurso sócio-económico (Reis, 1995).

Assistimos pois durante algumas décadas a certas tendências dominantes de ocupação do espaço, típicas do modelo *Fordista* de funcionamento das economias, como a concentração do crescimento económico e das grandes infra-estruturas em certos pólos e regiões privilegiadas. As consequências foram a marginalização demográfica, económica, social, cultural e política de outras regiões, por força de uma afirmação dos interesses nacionais acima de quaisquer interesses regionais (Amaro, 1990-c). Em resultado, cristalizaram-se características de subdesenvolvimento, depressão ou congestionamento⁵⁹ em algumas das regiões do país, pelo que se justifica cada vez mais a necessidade de abertura de espaços a actuações que tomem em conta a diversidade regional da incidência do desenvolvimento.

Mais recentemente, a emergência de algumas dinâmicas locais de desenvolvimento, parece estar associada, no parecer de António Nóvoa e outros (1992), à diminuição do ritmo de saídas das áreas rurais no decurso das décadas de 80 e 90, verificado em especial nalguns centros urbanos do país, nomeadamente sedes de municípios. Podem considerar-se acções de desenvolvimento local porque, tal como afirma Roque Amaro (1994-b), surgem em resposta a uma necessidade e beneficiam a comunidade onde surgem, rapidamente ultrapassando o limite do grupo inicial e passam a integrar várias entidades. As acções de desenvolvimento local contêm pois uma referenciação explícita às necessidades das populações, as quais constituem, por sua vez, o critério de referência e orientação por excelência.

Por outro lado, trata-se de acções que contribuem para a diversificação e o enriquecimento das actividades económicas e sociais de um território, a partir da mobilização e da coordenação dos seus recursos e das suas energias, no fundo, para o desenvolvimento dos locais onde ocorrem. Por isso, alguns referem-se ao desenvolvimento regional como:

«o processo pelo qual uma região valoriza e desenvolve o seu potencial endógeno por forma a compatibilizar defesa de competitividade com melhoria do emprego em quantidade e em qualidade e com a melhoria da qualidade de vida. E tudo dependerá, em grande medida, da capacidade de se renovar ao nível cultural, tecnológico e organizacional, nomeadamente tirando partido das potencialidades abertas pelo novo paradigma técnico-económico» (Rodrigues e Neves, 1994: 35).

⁵⁹ Cf. Simões Lopes (1987).

Os ensaios de saídas para a crise do *Fordismo* obrigam, para terem sucesso, a uma profunda descentralização, extensiva em especial à organização das nossas sociedades, que se vêem confrontadas por toda a parte com a crescente complexidade dos fenómenos económicos e sociais, determinando esta situação em consequência, a importância crescente do nível local, onde todos os elementos da acção pública se integram mais facilmente e se multiplicam todas as redes de parceria⁶⁰. Pressupõe-se que a mesma exigência de descentralização se estenda ao mundo da gestão empresarial, associativa e pública, onde se deseja que as organizações interactivas venham progressivamente a substituir os sistemas hierárquicos e lineares, o que facilitará a sua participação nos processos de desenvolvimento (regional e local) e nas redes de parceria a constituir no âmbito de tais processos.

⁶⁰ Recomendação que consta do próprio «Livro Branco» sobre Crescimento, Competitividade e Emprego.

6. As organizações: desafios à sobrevivência

Na saída para a crise do *Fordismo* que acabamos de equacionar, assume fundamental importância a sociedade civil (e as diversas entidades/organizações que a compõem), que deverá integrar um imprescindível parceria entre o sector público e o privado, no ensaio de uma "sociedade-providência" que seja alternativa à falência do Estado-Providência e às injustiças do mercado (Amaro, 1993).

A denominada sociedade civil, é composta basicamente por organizações não governamentais (ONG's) sem fins lucrativos (economia social) que, embora privadas, são em boa parte reconhecidas como de utilidade pública e muitas vezes como de solidariedade social (IPSS's). A este último tipo de organizações é recomendável a adopção de estratégias de tipo "glocal"⁶¹ (Amaro, 1993), suportadas pelas identidades, pelas culturas e pelas especificidades locais, enquanto factores competitivos fundamentais. Mas, não é de todo pacífica a aceitação da sua capacidade de competir e sobreviver no quadro das actuais regras concorrenciais que dominam as sociedades modernas, devido, em parte, ao carácter por vezes pouco profissional da sua gestão e do seu funcionamento, assente no voluntariado, em certos casos, como já referimos em parte anterior.

Dúvidas desta natureza são levantadas por aqueles que entendem que as organizações que se posicionem à partida como recusando os fins lucrativos, são ineficientes para o desenvolvimento competitivo (Porter, 1995). Porter prognostica uma inevitável ruína do não-lucrativo, devido à violação das regras da concorrência leal, ao bloqueio e inibição da criatividade empresarial, por actuarem como extensões do Estado, incapazes do desenvolvimento auto-sustentado e proliferando facilmente por não envolverem risco empresarial. O autor, não vai ao ponto de defender a sua extinção, mas sugere a restrição do campo da sua actuação à criação de melhores condições de realização dos agentes económicos empresariais e dos cidadãos, com funções de suporte e apoio a ambos.

Neste sentido, defende Michael Porter que as organizações que renunciam aos fins lucrativos, devem conter-se a desenvolver condições de competitividade e desenvolvimento de terceiros, fornecendo essencialmente serviços sociais, devendo a burocracia governamental dar-lhes apoio, ao passo que a renovação económica deverá ser dirigida pelos homens de negócios, empresários e investidores. Abre-se assim a porta para que a discussão se centre em torno, não de opor as forças de mercado às de não mercado e sobre quais delas são mais importantes ou relevantes, mas do reconhecimento que ambas são importantes e que «as

⁶¹ Noção criada por Frank Feather, incitando a pensar globalmente e agir localmente, no fundo, a localizarem-se globalmente.

interacções entre elas são de suprema importância e de relevância estratégica» (Cardoso, 1994: 152).

Desta discussão sobre o papel das ONG's sem fins lucrativos, resulta a importância acrescida, a nível local, das redes de solidariedade e parceria (redes formais e informais), activas e dinamizadoras de novas colaborações interinstitucionais, com o principal protagonismo a caber à sociedade civil e aos seus movimentos associativos (cabendo ao Estado o papel de parceiro), que assim se poderão tornar numa «alternativa às versões mais radicais do neoliberalismo assente no mercado e do centralismo do Estado-Providência» (Amaro, 1994-a: 11). Desta forma se justifica também a oportunidade de que os actores locais, pressionados pelos problemas que sentem e para os quais não vislumbram solução (ao menos adequada) por parte dum Estado-Providência vítima duma crise financeira e ideológica, sejam levados a assumir o protagonismo e a iniciativa, na busca de respostas próprias, «a maior parte das vezes segundo uma lógica de parceria local, incluindo os agentes dos serviços desconcentrados da Administração Pública» (Amaro, 1993: 21).

As organizações sem fins lucrativos desfrutam de algumas vantagens que jogam a seu favor, como a sua localização estratégica ao nível local, a existência de um mercado local em crescimento, o voluntariado e espírito de missão dos recursos humanos que as suportam e garantem o seu funcionamento, além da sua integração em redes locais. Mas o certo é que têm que enfrentar a competitividade, que se tornou uma das preocupações centrais dos governos e da indústria em todos os países e cuja lógica parece revelar-se na redução da diversidade no interior do sistema através da eliminação daqueles que não conseguem resistir aos jogadores mais fortes.

A competitividade constitui cada vez mais o credo dominante das sociedades modernas e a manutenção e aumento da competitividade, especialmente nas empresas e na economia nacional, é considerado o melhor caminho, pois, como alerta o "Grupo de Lisboa", «... é-nos dito que a única via democrática é deixar às forças de mercado o poder de decidir, isto é, deixar que as empresas, regiões e países mais competitivos ditem os caminhos a percorrer e os objectivos a atingir» (Cardoso, 1994: 144). As preocupações com a competitividade afectam em particular a necessidade de modernização das empresas portuguesas, no contexto da integração do nosso país na UE e da evolução tecnológica rápida a que se assiste em todos os sectores da actividade económica, chamando a atenção para os cuidados a ter com a mudança organizacional enquanto processo de gerir a organização em ambiente de forte mudança, mantendo-lhe viabilidade e eficiência.

Neste sentido, para assumirem em pleno a sua importância contributiva nos processos de desenvolvimento dos locais ou regiões, de forma eficaz, exige-se em primeiro lugar às várias organizações que são actores naquele cenário (especialmente as privadas e as ONG's), que sobrevivam e se reforcem face às tensões provocadas pelas tentativas de saída da crise do *Fordismo*, adoptando para isso configurações estruturais flexíveis, as que mais se coadunam com as novas formas territoriais dos anos 90, como refere Roque Amaro (1990-c).

As saídas para a crise do *Fordismo* têm vindo a ser procuradas na combinação mais completa possível de soluções ensaiadas nas dimensões tecnológica, organizacional, institucional e internacional das modernas sociedades pós-industriais. Mas, as soluções experimentadas na dimensão tecnológica implicam uma relação estreita com a componente organizacional, já que a tecnologia, por si só, não garante o sucesso para a saída da crise, se não for acompanhada por uma adequada adaptação da estrutura organizacional das várias entidades em geral.

No quadro do galopante avanço tecnológico, típico das sociedades modernas, convém além do mais não esquecer que é da capacidade de flexibilização organizacional e de aprendizagem dos actores, que depende o sucesso ou insucesso da incorporação da tecnologia (em especial as NT) ao processo produtivo. Alguns estudos existentes sobre esta matéria, elaborados ao nível mundial, apontam maioritariamente no sentido de atribuir boa parte de tais insucessos ao facto de não ter sido tomada em conta a dimensão da valorização dos Recursos Humanos, quer nos seus aspectos pessoais, quer sociais e económicos, o que obriga a um importante esforço de antecipação organizacional integrando estratégias pró-activas em detrimento das reactivas⁶².

Enquanto forma típica de solução combinatória da tecnologia e da organização industrial, através da mobilização dos recursos humanos, afigura-se como uma das mais credíveis a via "saturnina" (Lipietz e Leborgne, 1987), a qual privilegia a construção de uma flexibilidade organizacional ofensiva, através da implicação dos trabalhadores e da relação com o seu meio ambiente, associada a diversificadas formas de parceria. Esta via, a ser adoptada pelos vários actores, ao nível local, obrigará estes a um esforço de adaptação, reconversão ou desenvolvimento organizacional, que facilite a permanente aprendizagem da organização como um todo.

Assim se configuram algumas das respostas que parecem mais adequadas às organizações para lhes permitir, não apenas a sua sobrevivência, como a sua consolidação. Parece notar-se uma boa dose de influência, ao nível organizacional, de um conjunto de elementos que

⁶² Cf. António Mil-Homens (1985) e Rogério Roque Amaro (1994-a).

resultam como causa e consequência, em boa medida, das novas lógicas de espacialização da economia agora emergentes, como a inadequação crescente dos modelos organizacionais tradicionais de tipo rígido e hierarquizado, por oposição às organizações mais flexíveis, o abandono dos princípios tayloristas de organização dos processos de trabalho, por inadaptação às novas necessidades produtivas e organizativas⁶³ (Amaro, 1991).

Por isso, não só ao ambiente em que se inserem, devem as empresas em particular e as organizações em geral estar atentas, enquanto contingência à sua actuação e determinantes da sua capacidade de enfrentar os grandes desafios do presente decénio. Os factores internos jogam também aqui um papel decisivo, no sentido em que «o problema das organizações modernas é a maneira de reunir agrupamentos humanos que sejam tão racionais quanto possível e, ao tempo, produzir um mínimo de consequências secundárias indesejáveis e um máximo de satisfação» (Etzioni, 1984: 3), chamando a atenção para a importância da adequada gestão dos efectivos humanos, na adaptação ao contexto externo.

Nos escritos mais recentes sobre esta matéria, os temas relativos ao factor humano e à mudança organizacional ocupam lugar de destaque, redescobrimo-se assim o factor humano e o sistema social da empresa. Encontra-se aqui subjacente a ideia de que:

«... por um lado os problemas ligados à falta de competitividade são, em grande parte, problemas de gestão dos recursos humanos e do sistema sócio-cultural da empresa e por outro lado, a maior flexibilidade, a capacidade de adaptação e de inovação hoje em dia, são necessidades vitais para as empresas. E não há flexibilidade, reacção rápida e inovação sem recursos humanos qualificados, informados, formados, motivados e empenhados nos objectivos da empresa» (Kóvacs et al., 1992: 17).

Até recentemente, no mundo empresarial, o modelo mecânico ou burocrático constituiu o padrão da organização moderna, como sendo o principal meio de garantir a eficácia económica. Mas no contexto de crise e de mudança acelerada em que vivemos, esse padrão sofreu um profundo abalo e hoje é cada vez mais reconhecida a crise da sua eficácia. A adopção de formas organizacionais mais flexíveis e participativas, vai de encontro às exigências postas pelo meio ambiente em rápida transformação, de forma que hoje procuram-se novos princípios para a revitalização das organizações, orientadas para a procura de flexibilidade, envolvimento e empenhamento dos seus membros⁶⁴.

Enquanto que até aos anos 60, o modelo burocrático-mecanicista (taylorista-fordista) era considerado e aceite como o padrão de modernização, especialmente para as empresas, verifica-se agora que «o interesse pelo modelo orgânico e flexível da organização aumentou principalmente a partir da década de 70, desde a altura em que nos

⁶³ Mais baseadas na polivalência, flexibilidade e integração.

⁶⁴ Cf. com Ilona Kóvacs (1990).

países industrialmente mais avançados se tornou clara a perda de competitividade das suas empresas por um lado, e o sucesso das empresas japonesas, por outro» (Kóvacs et al., 1992: 18). O certo pois, é que hoje, o modelo orgânico começa a aproximar-se às organizações cujo funcionamento se ajusta a ambientes instáveis ou turbulentos, no que se refere à tecnologia e ao mercado.

A confirmá-lo, está a anotação de que «... as companhias inovadoras estão sempre em posição de responder às mudanças de qualquer tipo que ocorram no seu meio ambiente» (Peters e Waterman Jr., 1987: 36), ou ainda que «As empresas bem sucedidas, não só reagem ao seu ambiente, como também procuram influenciá-lo a seu favor» (Porter, 1993: 44), sabendo-se que estas "companhias excelentes" têm uma obsessão com o cliente, estruturas mais leves e um menor número de hierarquias. Isso justifica que, além da resposta ao contexto ambiental, também o reconhecimento e o tratamento do factor humano como factor de competitividade e a adopção de novas formas organizacionais, se inscrevem num movimento de procura de respostas adequadas às mudanças aceleradas⁶⁵.

Esta exigência de sobrevivência das organizações, face ao seu ambiente circundante, através de uma adaptação organizacional interna, não poderia por certo deixar de obrigar a descurar e mesmo questionar as configurações organizacionais do passado e as consequentes lógicas de gestão dos RH a elas associados. A mesma exigência de sobrevivência das organizações, revela-se assim no facto de que «O sucesso tem de ser assumido como um conceito passageiro e substituído pelo conceito de sobrevivência» (Ferreira, 1994: 18), baseado nos fundamentos de que subsistir é cada vez mais ter capacidade para produzir, a uma taxa de rentabilidade satisfatória, bens ou serviços adaptados à satisfação das necessidades dos clientes, em termos de produto, qualidade, quantidade, prazo e preço. Neste sentido, «A sobrevivência não vai passar por quem tem recursos. Vai passar, sim, pelas organizações que melhor souberem construir climas organizacionais motivadores, criativos e solidários» (Ferreira, 1994: 19).

Para reforçar esta ideia, podemos referir que tanto as pequenas entidades (especialmente as empresas), ao procurarem a expansão em novos mercados, como as grandes, ao procurarem a consolidação dos mercados existentes e a inovação pelo produto, ou pela forma como encaram o cliente, não procuram mais do que a sua sobrevivência, o que apenas se tornará possível pela sua transformação em organizações qualificantes, tanto do seu ambiente interno, como do meio envolvente.

⁶⁵ Cf. Ilona Kóvacs et al., (1992).

7. Organizações qualificantes dos ambientes interno e externo

Reconhecendo que as empresas japonesas devem o seu sucesso à inovação social e ao investimento em economia social, isto é, ao conhecimento sobre a maneira de organizar e gerir as pessoas no trabalho⁶⁶, julga-se que o cerne da modernização das empresas ocidentais é o desenvolvimento da organização e dos seus recursos humanos. Estas devem ser capazes de explorar as novas potencialidades tecnológicas e de se adaptarem rapidamente às mudanças, onde se destaca a vantagem da estrutura organizacional em rede, que permite a manutenção da centralização do controlo estratégico, descentralizando o controlo operacional (Kóvacs et al., 1992).

Vislumbram-se já alguns dos principais contornos da organização qualificante, pois se «As companhias de excelência são organizações que têm o poder de aprender. Não ficam à espera que o mercado crie as suas necessidades para elas; pelo contrário, criam o seu próprio mercado interno» (Peters e Waterman Jr., 1987: 155), é nesta acepção de companhias de excelência que teremos de enquadrar as organizações qualificantes. As organizações qualificantes serão, neste sentido, companhias de excelência e vice-versa. As organizações qualificantes, ou companhias de excelência, parecem ser as mais bem preparadas para fazer frente aos problemas, fazendo sempre qualquer coisa ou tentativa, sobretudo em ambientes complexos, beneficiando dessa atitude em termos de aprendizagem e conseqüente progresso. Este processo deve ser gerido sempre com o maior rigor e cuidado, para permitir retirar proveitos de todos os resultados de um processo de experimentação, sendo neste sentido que se refere que «A manifestação mais importante e mais visível da tendência para a acção nas companhias de excelência exprime-se na vontade que demonstram de fazer as coisas e experiências» (Peters e Waterman Jr., 1987: 136).

Há a registar, em complemento, que entre os princípios operatórios para a complexa direcção das organizações, apontados por Hervé Sérieyx (1993), se destaca uma resposta igualmente complexa, através da capacidade de auto-organização, que lhes permita responder a um mundo em mudança, recorrendo ao funcionamento transversal, à promoção da qualidade total, transparência, autonomia, confiança, etc., além da construção de um projecto que reuna em torno de si as vontades internas, partilhando uma visão.

Ter uma visão estratégica (saber porque e para que existe a organização, qual a direcção que vai seguir e como se pode influenciar tal direcção) e partilhá-la com os colaboradores internos e externos à organização, é fundamental nesta era da incerteza. Por isso, cada vez

⁶⁶ Cf. Peter Drucker (1986).

mais as organizações se preocupam em explicitar a sua missão, a qual, funcionando como a descrição do futuro que falta percorrer, funciona como elemento agregador de motivações dos colaboradores, especialmente internos, orientando o rumo da sua actuação quotidiana, além de legitimar a actuação da organização no meio envolvente e na sociedade⁶⁷.

Face a estas exigências colocadas à gestão das organizações, evidencia-se nitidamente a ineficácia da cultura taylorista e assiste-se à emergência de novas dimensões como "equipa e grupo de trabalho", talhadas no surgimento de uma capacidade colectiva de realização muito mais eficaz, em detrimento da capacidade individual. Esta, apenas pelo desenvolvimento de relações sociais de rede que a faça interagir com outras, se admite figurar enquanto contributo para a resposta exigida à diversidade das solicitações configuradas pelo desenvolvimento do mercado e das NT.

Encarando a organização como um sistema, como um conjunto de elementos interdependentes e em interacção uns com os outros e com o meio envolvente⁶⁸, a filosofia da *Learning Organization* aponta para formas de gestão dos recursos humanos que favoreçam a aprendizagem no âmbito da organização. Aceita o direito ao erro, o fomento da experimentação, a recompensa de ideias novas, a disseminação da informação, entre outros factores, suportada numa aprendizagem constante, através da qual as pessoas progridam e cresçam nos seus conhecimentos, instituindo a formação no local de trabalho, complementada por fortes programas de auto-formação, bastante valorizados por serem considerados fundamentais para a melhoria constante da qualidade⁶⁹.

Ao nível empresarial, as melhores empresas parecem ser aquelas que põem as pessoas em primeiro lugar, porque se organizam para satisfazer as necessidades das pessoas, atraem os melhores talentos e os trabalhadores estão mais motivados para elevados desempenhos, o mesmo se aplicando a outros tipos de entidades. Por isso, as melhores organizações encaram os seus recursos humanos como elemento de suporte da arquitectura da organização, considerando-os como activos a valorizar e não como custos. Adoptam modelos dinâmicos de planeamento e desenvolvimento dos recursos humanos, assumindo que a organização é um espaço permanente de aprendizagem de técnicas e de competências.

Como característica dos recursos humanos das organizações excelentes, parece observar-se que julgam controlar o seu próprio destino, acreditando no valor do seu trabalho, sentindo-se

⁶⁷ Cf. Luis Cardoso (1995), com os autores Campbell, Devine e Young (1996).

⁶⁸ No sentido definido por Ilona Kóvacs (1990), e também por Russel Ackoff (1994).

⁶⁹ Alguns especialistas apontam o facto de as PME's se aproximarem mais a esta noção do que as grandes organizações, proporcionando maiores vantagens ao nível da formação informal no local de trabalho (Lopes, 1990).

permanentemente desafiados, gostando de aprender e de ser reconhecidos pelo seu desempenho, revelando haver uma

«... diferença entre empresas "antropófagas", isto é, em que os seus trabalhadores, mal esclarecidos, não identificados com a política e os objectivos da empresa, vão acumulando frustrações, inibições e desmotivações (...), e as empresas "antropogéneas", isto é, em que o clima de relações humanas, a transparência das políticas e dos objectivos, o diálogo e a gestão participada empolgam e motivam os trabalhadores, interessados nas suas tarefas e crescentemente preocupados na sua valorização pessoal e profissional» (Baptista, 1990: 29).

Os princípios da organização qualificante ou organização antropogénea (Sérieyx, 1993), são adoptados pelas organizações que se querem competitivas, procurando desenvolver uma grande flexibilidade na estrutura, para que as pessoas, também elas, se tornem cada vez mais flexíveis, oferecendo-lhes recompensas, possibilidades de progresso e oportunidades de serem reconhecidas. A perspectiva das organizações qualificantes manifesta-se em tudo diferente à clássicas posturas que preferiam a estrutura burocrática por considerarem que os problemas da gestão das pessoas seriam resolvidos aprendendo a dominar técnicas de incremento da autoridade e da capacidade de controlo.

As organizações qualificantes sentem, nesta matéria da gestão dos recursos humanos, a vantagem de passar de uma mera gestão de pessoal às medidas de valorização das pessoas. Neste sentido, o conceito de *empowerment* que procuram por em prática não é apenas um acto de responsabilização, é uma verdadeira atitude de "dar poder", através do qual se esforçam por tornar cada pessoa autor e actor do seu próprio destino, no quadro de uma gestão participada (Sérieyx, 1993). O conceito de *empowerment* encerra, no limite, a noção de que as pessoas são responsáveis pelo seu próprio destino e têm meios suficientes para o controlar, entre os quais a auto-aprendizagem no contexto da organização, o envolvimento e a responsabilização, revelando-se ser mais do que estar envolvido, significando mesmo ser capaz de tomar decisões e ser responsável por elas.

Por isso, entre os verbos permanentemente activos na gestão dos recursos humanos da organização qualificante, considerados mesmo por alguns como os verbos para mudar os homens (Bloch, Hababou e Xardel, 1989), destacam-se: partilhar (uma visão), informar (transparência), formar (preparar mudanças), motivar (as pessoas), delegar (responsabilidade), confiar (nas equipas), felicitar, escutar, humanizar e respeitar. Investir nos recursos humanos e na aquisição/produção de qualificações suplementares, torna-se um instrumento económico e de mercado essencial, num mundo onde a flexibilidade e a qualidade são factores decisivos na competitividade das empresas, das organizações em geral, e das economias nacionais. Um investimento deste género, só pode ser feito na base

de um modelo dinâmico de planeamento e desenvolvimento dos recursos humanos que permita a aprendizagem permanente.

Assumindo que a cultura organizacional predominante nas organizações qualificantes será certamente aquela em que o emprego é valorizado como um espaço de desenvolvimento individual, de aprendizagem de coisas novas e de pertença a uma colectividade caracterizada por um ambiente de relações afectivas e de participação, a cultura organizacional ou cultura de empresa assume assim características peculiares na organização qualificante.

A cultura organizacional ou de empresa, significa o flexível cimento simbólico de valores partilhados, que confere sentimento de pertença, capacidade colectiva para produzir consenso em torno de projectos ou até mesmo espírito democrático e convivial nas relações entre actores, transformados numa verdadeira comunidade de trabalho (Sainsaulieu e Segrestin, 1987). A cultura organizacional, pode ser interpretada como o conjunto de normas, valores, modelos de conduta, linguagens, ritos e mitos, que resulta da personalidade dos fundadores e dirigentes e da própria história da organização, que governa a forma como as pessoas interagem e investem energia no trabalho e na organização⁷⁰. Outros, entre os quais Quinn (1988), entendem-na como um conjunto de crenças colectivas que se desenvolvem acerca dos diversos aspectos da vida organizacional: objectivos, critérios de eficácia, localização da autoridade, estilo de liderança e tomada de decisão, motivação, etc..

Sendo reconhecida a importância dos factores culturais nas práticas de gestão (Jesuino e Ribeiro, 1994), existe a crença no facto de a cultura constituir um factor de diferenciação das empresas e outras organizações bem sucedidas. Daí emana a necessidade de as organizações que se pretendem qualificantes desenvolverem esforços no sentido de que a cultura não constitua um travão, antes pelo contrário, gere sinergias para a prossecução dos objectivos gerais.

Pode falar-se de uma simbiose de ritos, valores, crenças, formas de ser, de estar, que, traduzida na acção colectiva e de acordo com as características estruturais de uma dada organização, nos permite distinguir diferentes tipos de cultura organizacional, havendo assim lugar para uma cultura burocrática e estatutária, tayloriana, do mercado, do participativo, da inovação, etc. (Penedo, 1990). Entre vários, o modelo dos valores contrastantes de Robert Quinn (1988) procura ser uma forma inovadora e simplificada de abordar a problemática da evolução e dinâmica da cultura organizacional. No modelo de Quinn, é possível identificar e

⁷⁰ Cf. Albino Lopes e Luis Reto (1990), João Pereira Neto (1989), Renaud Sainsaulieu e Denis Segrestin (1987), além de Correia Jesuino, que também destaca a influência dos fundadores na cultura organizacional.

situar numa organização concreta, a manifestação dos quatro tipos de cultura organizacional globalmente identificados: racional, de apoio, burocrática, ou de inovação.

Como as organizações jamais alcançam um estado de congruência perfeita, elas são sempre caracterizadas pela manifestação simultânea dos quatro tipos de cultura, o que alimenta permanentemente um estado geral de tensão dentro da organização. Aquela tensão, resulta da manutenção, em competição, dos diversos valores, cujo agrupamento forma modelos: a) o modelo dos processos internos, que assegura a consolidação e continuidade da organização; b) dos objectivos racionais, orientado para a maximização dos resultados (produtividade e eficácia); c) o das relações humanas, que assegura a implicação humana; d) e o modelo dos sistemas abertos, que configura uma cultura organizacional de inovação. Neste último, predominam os valores relacionados com a expansão e adaptação da organização ao exterior, suportadas pela flexibilidade que permita a rapidez de resposta, enquanto manifestações de uma configuração estrutural adequada para alcançar os fins estipulados.

Para que não se gerem desequilíbrios e tensões, na cultura organizacional das organizações qualificantes, deve verificar-se, em igual medida e peso, a existência simultânea dos quatro modelos de valores contrastantes. Não deverá ocorrer a preponderância de um sobre os outros, ou a sub-representação de um daqueles conjuntos de valores, na constante interacção que globalmente se estabelece. Mas, as organizações qualificantes terão que esforçar-se particularmente por desenvolver e manter em vigor o peso dos valores que predominam no modelo dos sistemas abertos. Dada a importância que revestem, eles caracterizam as organizações viradas para o exterior e com elevado grau de flexibilidade interna, possibilitando novos tipos de organização do trabalho, mais horizontais e descentralizados, para responderem às necessidades individualizadas dos clientes, numa atitude de *customização* (ou orientação para o cliente consumidor), às quais precisam de responder com flexibilidade e rapidez.

As organizações qualificantes prestam especial atenção à exigência de um serviço cada vez mais orientado para o cliente, o que as leva a descentralizar as funções de gestão e de produção, verificando uma crescente deslocação do modelo hierárquico para um modelo horizontal na organização do trabalho (Nyhan, 1991). Procuram por isso os gestores construir a organização ideal, geralmente horizontal, com um número reduzido de níveis hierárquicos, directamente dirigida à satisfação das necessidades dos clientes consumidores, evitando a burocracia e as estruturas formais, adoptando a *adhocracia* como regra na vida das organizações (Mintzberg, 1982).

Se já Alvin Toffler o havia recomendado há algum tempo⁷¹, é porque o conceito de fluidez e flexibilidade organizacional não é completamente novo, sendo sim novo o facto de as companhias de excelência saberem exactamente o que fazer com ele e procurarem utilizá-lo bem. As companhias de excelência conseguem assim reagir e exercer uma acção rápida, exactamente porque as suas organizações são fluídas, recorrendo por esse motivo a dispositivos *ad-hoc*.

Mas, a essência da *Learning Organization* é a do constante esforço de aprendizagem, sendo o termo também referido por aprendizagem organizacional (Senge, 1992). As organizações de futuro são pois aquelas que aprenderem mais depressa que os concorrentes, serão aquelas que descobrirem como despertar o empenho e a capacidade de aprender dos recursos humanos em todos os níveis da organização. Nem todas as organizações parecem encarar a aprendizagem permanente como forma de vida e como fundamental à sua sobrevivência e eventual desenvolvimento no futuro, mas as que o fazem baseiam a sua gestão em cinco componentes ou disciplinas como lhes chama Peter Senge (1992). Estas, em interacção umas com as outras, conduzirão a que os gestores sejam obrigatoriamente levados ao abandono de velhas formas de pensamento (modelos mentais), mantendo um espírito aberto perante os outros (domínio pessoal), elaborem uma estratégia para a organização que reuna consenso (visão partilhada), trabalhando em equipa para satisfazer a realização dessa visão (aprendizagem em grupo), tudo isto partindo de um ponto fundamental que é perceber o sistema de funcionamento da organização (raciocínio sistémico).

Esta última disciplina, o raciocínio sistémico, integra as outras quatro, fundindo-as num conjunto coerente de teoria e prática. Peter Senge considera por isso que a quinta disciplina, o pensamento sistémico, cria um ambiente ideal à auto-aprendizagem, o qual permite a transformação do colectivo organizacional. A organização qualificante é pois aquela que tem uma visão do amanhã, olhando para as pessoas que a compõem com necessidades de serem valorizadas, não apenas para identificação com os objectivos da organização, mas para um papel mais amplo, tendo assim por finalidade espalhar o processo de aprendizagem por toda a organização e integrando-o no trabalho ali desenvolvido.

Tendo por suporte a ideia de que «Uma empresa qualificante é uma organização que facilita a aprendizagem de todos os seus membros e que se autotransforma continuamente para atingir os seus objectivos estratégicos» (Pedler, 1991: 138), a organização qualificante procura, neste sentido, criar e manter uma capacidade colectiva

⁷¹ Cf. Peters e Waterman Jr. (1987) que fazem referência a este posicionamento, recomendado por Alvin Toffler na sua obra *O Choque do Futuro*.

de auto-aprendizagem. Este é um aspecto importante, pelo facto de a mutação tecnológica exigir a aquisição de novas competências e de processos, por vezes complexos, de aprendizagem e de qualificação.

Tomando como certo que as transformações sociais devem acompanhar as transformações tecnológicas, torna-se por isso fundamental a modificação dos comportamentos e atitudes, a aquisição e transmissão de novos conhecimentos e a inovação organizacional da empresa ou outro tipo de organização, jogando-se na formação profissional um papel decisivo de renovação. Admite-se que as competências são as raízes da competitividade das organizações, sendo elas que alimentam, apoiam e estabilizam o sistema, e que, «Estas grandes competências são o saber colectivo da organização, particularmente as que permitem coordenar os diversos *know-how* de produção e integrar as diferentes correntes tecnológicas» (Brilman, 1993: 74).

A aprendizagem (especialmente se treinada em conjunto), característica da organização que aprende, que é qualificante, torna-se numa arma estratégica fundamental para que as pessoas aproveitem a totalidade do seu potencial, logo, num dos aspectos centrais da cultura da organização. A aprendizagem e a formação não são marginalizadas para a periferia do que é considerado como as verdadeiras áreas produtivas da organização, assumindo sim um lugar central, que se distingue das tradicionais modalidades: a) o ponto fulcral não é a aprendizagem individual, mas a aprendizagem da organização como um todo; b) o processo de aprendizagem é permanente, não intermitente, é globalizante, não segmentado, incluindo todos os elementos da empresa (Stahl, Nyhan e D'Aloja, 1993).

A organização qualificante é, quanto a este aspecto, «Uma organização em que a aprendizagem não se restringe a blocos discretos de actividades de formação, fragmentados ou sistemáticos, mas antes se tornaram um processo contínuo, e onde a aprendizagem no local de trabalho se tornou num "modus vivendi"» (Nyhan, 1991: 56). Isso parece compreendido (embora nem sempre assumido) no nosso país, quando se afirma que «As empresas devem, tal como as comunidades sociais que também são, assumir-se como escolas de formação permanente» (Félix, 1988: 6).

O desenvolvimento dos recursos humanos e a qualificação contínua tornam-se, na organização qualificante, a política estratégica mais importante, escudada por um modelo dinâmico de desenvolvimento dos recursos humanos, que é simultaneamente reactivo para responder à tecnologia, e pró-activo, pretendendo preparar os recursos humanos para enfrentar a tecnologia do futuro, pois,

«Embora pareça um paradoxo económico, o modelo dinâmico de planeamento de pessoal começa com um desenvolvimento optimizado dos recursos humanos de uma empresa para criar o potencial tecnológico e

organizacional que responde activamente às condições de mercado em mutação. Deste modo os recursos humanos sofrem uma alteração, deixando de ser o factor adaptável para se tornarem o factor limitacional da saúde e crescimento da empresa» (Stahl, Nyhan e D'Aloja, 1993: 24).

Neste sentido, nas novas formas organizacionais adoptadas pela organização qualificante, o trabalho constitui uma fonte de aprendizagem e de desenvolvimento profissional, sem que seja visível uma separação entre tempo de trabalho e tempo de formação (Kóvacs, 1988). O trabalhador individual estará sempre empenhado num processo de aprendizagem contínua e a sua aprendizagem será, em parte, o resultado de uma aprendizagem experimental no trabalho, porque a organização do trabalho torna este, formador em si próprio (Kepler, 1990)⁷².

Também Barry Nyhan (1991) se refere a este conceito de auto-aprendizagem como aquele que permite às pessoas uma aprendizagem activa numa variedade de situações ao longo de toda a sua vida, adoptando estas atitudes abertas relativamente às oportunidades de aprendizagem provenientes das suas experiências quotidianas, sendo capaz de explorar as oportunidades de aprendizagem que surgem no local de trabalho. Esta competência de auto-aprendizagem (aprender a aprender, em vez de receber apenas treino e formação profissional), fomentada pelas organizações qualificantes, prende-se fundamentalmente com a aprendizagem aprofundada e alargada, mais do que com a aprendizagem de procedimentos e regras.

A competência de auto-aprendizagem parece, segundo esta perspectiva, ser um poder activo nas pessoas, pois é atribuído ao formando a responsabilidade principal pela sua aprendizagem. É uma actividade que se realiza dentro do próprio formando, o qual se organiza a si próprio e é o centro do seu próprio controlo, substituindo-se assim o educando-consumidor pelo formador-actor (Carré, 1991), no ambiente propício, internamente criado pela organização qualificante. A estreita relação entre o trabalho e a aprendizagem, permite melhorar a inovação nas duas extremidades do espectro (D'Aloja, 1993). Essa fonte de interacção entre o trabalho e a aprendizagem, resulta num processo de "espiral ascendente da organização qualificante", traduzido da seguinte forma:

«O processo de inter-relação do trabalho e da aprendizagem é demonstrativo da melhoria e inovação nos dois extremos do espectro: a empresa na sua globalidade movimenta-se numa espiral ascendente onde a inovação nos métodos ou práticas de trabalho oferece oportunidades de aprendizagem que geram o desenvolvimento de novas competências e critérios que por sua vez influenciam e alteram o modo como o trabalho é efectuado» (Stahl, Nyhan e D'Aloja, 1993: 59).

A organização evolui assim a partir da mobilização das competências dos indivíduos, contribuindo estes para a inovação de métodos e estratégias de trabalho e desenvolvendo

⁷² Cf. também a este propósito António Almeida (1992).

ao mesmo tempo as suas próprias competências, pelo que, a influência é recíproca e propicia o desenvolvimento dos indivíduos e das organizações (Pires, 1995)⁷³.

Pode ainda falar-se, além da autoqualificação dos trabalhadores, em autoqualificação das organizações (Nyhan, 1991), na medida em que as organizações são em si mesmas sistemas e não apenas uma colectividade de indivíduos, pelo que também elas devem tornar-se organizações colectivas, pela aprendizagem com base nas suas próprias experiências e, assim, edificarem práticas e estruturas sólidas que sejam também sensíveis a futuras evoluções. A aprendizagem colectiva é o meio pelo qual uma organização se renova a si própria, exigindo-se, para que possa sobreviver, que o ritmo de aprendizagem deve ser igual, ou superior, ao ritmo de evolução do ambiente (Nyhan, 1991).

A organização qualificante é assim uma estrutura conceptual para a empresa que se quer ajustar ao futuro, sendo a sua tese a de que a aprendizagem é central ao êxito organizacional⁷⁴. Uma organização qualificante é uma ideia ou metáfora que poderá servir de ponto de referência ou de estrela de orientação para nos conduzir a qualquer destino desejado (Pedler, 1991). Por isso, as organizações necessitam de ter uma visão global para escapar ao pensamento linear e compreender as inter-relações subtis que possam surgir. Com esse objectivo, as mudanças na organização do trabalho e na aprendizagem, são parte integrante da organização qualificante, mas muitas organizações, especialmente as pequenas empresas, não estão estruturadas para implementar processos de aprendizagem permanentes. Tal implica alterações radicais na política empresarial, nos padrões de trabalho e na metodologia da formação, sem falar já nas dificuldades daquelas cuja gestão sofre de manifesta insuficiência de capacidade profissional.

Apenas como exemplo desta dificuldade, refira-se que a organização qualificante deverá ser encarada da mesma forma e na mesma lógica dos sistemas de gestão da qualidade total (GQT), os quais conferem responsabilidade a todos os trabalhadores, pondo em marcha «um modelo global de desenvolvimento dos recursos humanos no qual os trabalhadores tomam parte nas experiências diárias de aprendizagem, por exemplo, através de equipas de resolução de problemas e grupos autónomos que trabalham em projectos» (Stahl, Nyhan e D'Aloja, 1993: 12). Apesar de, a partir da década de 60, se assistir um pouco por toda a parte ao acentuar da crítica ao taylorismo e a uma aposta no homem, nomeadamente à sua participação no interior da empresa, a realidade

⁷³ Como facilmente se depreende, é enorme a importância deste tipo de postura organizacional para o meio envolvente, já que, ao qualificar os seu colaboradores no plano interno, a organização qualifica de forma inigualável a região que a envolve, dando um dos maiores contributos para a prevenção do desemprego, pelo acréscimo das capacidades de empregabilidade (por conta de outrem ou por conta própria) fornecidas àqueles colaboradores. Desta forma, a qualificação do ambiente interno funciona também como enriquecedora do ambiente externo.

⁷⁴ Cf. com Stahl, Nyhan e D'Aloja (1993).

do trabalho e das relações organizadas observada, especialmente nas pequenas e médias empresas, está, evidentemente, ainda hoje, muito afastada deste discurso e os estudos empíricos mostram à evidência que a burocracia e o taylorismo continuam bem instalados (Sainsaulieu e Segrestin, 1987).

Em Portugal, condicionado pelo facto de o modelo de empresa mais generalizado ser o da pequena empresa familiar, embora exista um conjunto minoritário de empresas cujos valores, ritos, rituais e redes de relações se enquadram dentro do que de mais eficiente existe a nível europeu, «... existe um conjunto, maioritário, cuja cultura organizacional apresenta elementos que estão padronizados pela sociedade tradicional» (Neto, 1989: 49), característicos de uma cultura organizacional arcaica.

Tal como as empresas privadas, também a Administração Pública e as ONG's sem fins lucrativos, podem ser objecto da aplicação desta noção orientadora que é a *Learning Organization*. Mas, reconhece-se àqueles três tipos de actores sérias limitações nuns casos e falta de vontade noutros, para se aproximarem às dimensões (internas) da organização qualificante que aqui traçámos, de forma a contribuírem, com a sua actuação, para a qualificação das regiões, da envolvente externa à organização, a qual se deverá aproximar às dimensões da região qualificante.

A organização qualificante considera-se não apenas em interacção mas também co-produtora do seu meio envolvente, no sentido em que acrescenta valor à sociedade em geral e ao seu meio envolvente em particular, fazendo as coisas certas, o que é totalmente distinto de fazer certas as coisas (Ackoff, 1994). Por isso, o esforço desenvolvido pelos diversos actores, no sentido da aproximação às dimensões aqui expressas da organização que aprende (*Learning Organization*), poderão ser o melhor contributo à construção de dimensões semelhantes numa região que aprende (*Learning Region*) e, em última análise, numa sociedade que aprende (*Learning Society*).

8. A dinâmica da inovação local e organizacional

Refere-se por vezes que a organização qualificante tem duas faces e que, vista de trás, é uma reflexão da realidade passada. Assim, as organizações que sobreviveram até aqui, são precisamente aquelas que aprenderam a adaptar-se ao meio em mudança, em suma, que já integraram algumas das dimensões da organização qualificante. Devemos no entanto resistir à tentação de designar qualquer organização actual como qualificante. Especialmente em regiões mais pobres como o Alentejo, devemos sim limitar-nos a enumerar as características encontradas que levam as organizações a aproximar-se mais ou menos às dimensões daquela noção, pois o ambiente circundante é um factor condicionador do desenvolvimento organizacional e da qualificação interna, podendo ser ou não um estímulo àquele processo.

Uma das exigências de sobrevivência das organizações é a sua adaptabilidade e ajustamento ao ambiente que as circunda, às novas lógicas territoriais, tornando-se mais flexíveis, procurando parcerias para funcionar em rede, utilizando modelos de gestão diferenciados de país para país e de região para região, em função da realidade local. Mas, a verdade é que os modelos de gestão praticados e as formas de organização adoptadas, são sempre condicionadas, em grande medida, por aquilo que lhes permitir o ambiente que envolve a organização, já que este pode ser mais ou menos propício à inovação organizacional, bastante interligada à dinâmica da inovação local. Nesta perspectiva contingencial, quanto mais dinâmico e complexo for o ambiente em que a organização funciona, maior é a necessidade de adopção de características do modelo orgânico e flexível para enfrentar a diversidade e a incerteza (Kóvacs, 1989; Kóvacs et al., 1992), pela introdução de novos métodos de gestão e formas organizacionais *adhocráticas*⁷⁵, nas quais impera a descentralização, mesmo que outros factores de contingência joguem em sentido contrário, como a idade e a dimensão da organização, afastando-se o mais possível da filosofia de organização clássica.

A potência da centralização, enquanto mecanismo coordenador das decisões nas organizações, apenas encontra algum espaço de manobra, hoje em dia, em ambientes bastante estáveis e imutáveis. Neles, toda a organização tende a tomar a forma de sistema protegido e sereno que pode standardizar os seus movimentos de cima para baixo (Mintzberg, 1982). Afiguram-se no entanto inequívocas as dificuldades para as empresas e outras organizações que se baseiem na rigidez, na hierarquização e na burocracia, para responder aos novos desafios e oportunidades e à necessidade contínua de flexibilidade e

⁷⁵ Segundo a tipologia de estruturas organizacionais de Henry Mintzberg (1982).

inovação. Por isso, a resposta adequada das organizações exige suporte nas características da sua configuração estrutural, pois a estrutura, enquanto «soma total dos meios empregues para dividir o trabalho em tarefas distintas para em seguida assegurar a coordenação necessária entre estas tarefas» (Mintzberg, 1982: 18), é uma ferramenta que a administração pode usar para que uma organização prossiga com sucesso na execução da sua estratégia (Hampton, 1983), devendo sempre acompanhar a estratégia da organização, a tecnologia e as rápidas mutações do meio ambiente.

Por derivação da ideia de que «... não se fabrica uma cultura organizacional abstracta. Ela surge num contexto de maior âmbito regional ou nacional, que a tipifica» (Neto, 1989: 55), as teorias contingenciais assumem igualmente que as configurações estruturais das organizações são influenciadas pelo ambiente circundante às mesmas. Assim, as organizações que operam num meio envolvente em rápida mutação nas dimensões sócio-económica, tecnológica e cultural, só podem sobreviver se adaptarem constantemente aos factores externos e os integrarem na política de aprendizagem da organização.

Mas, se o ambiente não for complexo nem se encontrar sujeito a processos de aceleradas mutações, valerá o esforço às organizações de se prepararem para desafios que apenas os seus vizinhos de outras regiões mais ricas têm fortes probabilidades de vir a enfrentar⁷⁶? Eis uma questão que, no Alentejo, levantará por certo alguma discussão. Neste sentido, haverá razões suficientes (como as de sobrevivência) que impulsionem as organizações dos meios menos complexos, a aproximar-se das dimensões da organização qualificante? Se não o fizerem, podemos ter a certeza de que não estarão a contribuir para aumentar a qualificação do meio envolvente através da sua actuação, o que, em consequência, não terá efeito multiplicador na possibilidade de outras organizações virem a empreender semelhante esforço.

Não podemos no entanto esquecer que as regiões não estão isoladas, antes fazem parte de uma lógica integradora vertical e horizontal, pelo que a intensificação da globalização das relações económicas, afectará as mais recônditas organizações, pelas alterações que provoca aos ambientes que as envolvem, mais estáveis e imutáveis até então. Visto ainda por outro prisma, apesar de parecer defensável que as oportunidades de desenvolvimento e inovação organizacional aumentam com o dinamismo e complexidade do ambiente, nas regiões interiores e mais pobres do país, como o Alentejo, elas não deixam de ser igualmente importantes para as organizações aqui radicadas, antes pelo contrário, já que o ambiente necessita que lhe sejam injectadas fortes doses de qualificação. Pode mesmo considerar-se

⁷⁶ A mesma interrogação que é colocada em Pecqueur e Silva (1989).

que é muito mais difícil a inovação organizacional onde o ambiente, os parceiros e mesmo os clientes/utentes não o solicitam com grande insistência, exigindo bastante mais criatividade e imaginação por parte das organizações existentes, mais escassas, bem como maior intensidade nas relações com os parceiros para o conseguir.

Os obstáculos à inovação organizacional verificados em boa parte do território nacional e mais ainda no Alentejo, são por demais conhecidos e frequentemente mencionados, tal como acontece no denominado "Relatório Porter" (Cf. Porter, 1994). Este, refere que entre as empresas industriais portuguesas é notória a fraca qualidade da gestão, a pouca qualificação dos seus recursos humanos e o baixo índice de inovação tecnológica, pelo facto de não serem estimuladas num quadro de competição global, já que a indústria portuguesa compete pelo preço na base de baixos custos salariais. A chamada de atenção daquele especialista é, por si só, suficientemente indiciadora do imobilismo organizacional existente e da profunda necessidade de inovação organizacional sentida no corpo empresarial português, neste caso relativamente ao preço, à qualidade e aos mercados. Como reforçam outros especialistas neste domínio, «A importância da inovação organizacional reside no facto de apenas por esta via ser possível melhorar simultaneamente a "performance" económica e social (qualidade de vida no trabalho) das empresas» (Kóvacs, 1988: 32).

Noutros trabalhos, Michael Porter (1993) questiona-se sobre os motivos que conduzem a que alguns países sejam bem sucedidos no xadrez económico internacional, enquanto outros falham, encontrando a resposta, não nas posições clássicas, mas sim na produtividade nacional⁷⁷, a qual depende da competitividade das suas empresas, em qualquer sector. Eis então o argumento de que os países são bem sucedidos em indústrias específicas porque o seu ambiente doméstico é mais voltado para o futuro, mais dinâmico e mais desafiador, isto é, está mais qualificado, o que resulta numa maior qualificação das empresas daquele país nesse domínio. Desta forma, as empresas que enfrentam uma concorrência dura em casa e que sobrevivem em tais ambientes complexos, têm mais hipóteses de ser bem sucedidas no exterior.

Parece pois confirmar-se que reside aqui, num meio envolvente mais ou menos favorável à organização, um dos factores mais importantes para o sucesso da inovação organizacional. A justificá-lo, refere ainda Porter que «O ambiente nacional condiciona a percepção das oportunidades, o desenvolvimento dos conhecimentos e recursos especializados e as pressões sobre as empresas para que mobilizem recursos de maneiras rápidas e eficientes» (Porter, 1993: 822).

⁷⁷ Entendendo a produtividade como o valor do rendimento produzido por uma unidade de trabalho ou de capital.

Segundo estas perspectivas, parecem reduzidas as oportunidades de renovação, reinvenção e desenvolvimento, das organizações que se localizem em regiões debilitadas, com fracos índices de vitalidade, encurraladas na interioridade ou na ultra-periferia das variadas classificações comunitárias. Mas, devemos atender a que a inovação não tem que ser algo de complexo ou complicado, podendo designar apenas algo de novo ou diferente, o que parece estar ao alcance de todas as organizações, mesmo das que se localizam em ambientes menos dinâmicos.

A inovação, de forma genérica, é um processo de concretização (com características de total ou parcial originalidade e portadora de progresso) de uma descoberta, uma invenção, ou simplesmente um conceito que a tecnologia permita concretizar. A inovação pode verificar-se na dominante organizacional, traduzindo-se em modificações internas às organizações, que afectam a sua estrutura organizacional, na dominante técnica, na dominante comercial, ou ainda na dominante sócio-institucional quando, embora despoletada pela iniciativa de uma organização específica, envolve uma colectividade social mais alargada, a qual será fundamental para a sua difusão. Em Portugal, existe a tendência para encarar a inovação organizacional como limitada à dimensão técnica e tecnológica, o que constitui uma visão reducionista que é necessário combater.

Neste sentido, a inovação nas empresas e noutras organizações pode surgir quanto a produtos, equipamentos e a materiais utilizados na produção, mas também pode surgir quanto aos processos utilizados (introdução de novos, ou pela melhoria dos existentes, gestão pela qualidade, etc.), ou quanto às formas de gestão⁷⁸. Eis pois um campo aberto aos que se encarregam, em regiões como o Alentejo, da gestão das ONG's sem fins lucrativos, especialmente das IPSS's, já que ali existem bastantes possibilidades de introduzir elementos de inovação na organização pela via dos dirigentes, através do *know-how* que trazem do exterior⁷⁹. Cabe-lhes ensinar e formar (os gestores e dirigentes são acima de tudo formadores), valorizar e enriquecer, com os métodos utilizados, os colaboradores permanentes ou eventuais daquelas organizações.

Este tipo de organizações desfrutam, em regra, de vantagens decorrentes da flexibilidade e fluidez da sua estrutura, relativamente a outras organizações mais formais e burocráticas, constituindo essa flexibilidade organizacional uma fonte de inovação e de criatividade, por estimular e motivar a participação (Kóvacs, 1989). A mesma regra das ONG's aplica-se aos

⁷⁸ Embora a maior parte das posições sobre a inovação organizacional seja indiferente à dimensão das organizações, ligando mais à condicionante ambiental, Eduardo de Carvalho (1989) refere a este propósito alguma vantagem das PME's em matéria de condições de inovação quanto ao produto, mas com maiores dificuldades de inovação ao nível das formas de gestão, dos processos, etc.

⁷⁹ Já que boa parte dos responsáveis das ONG's têm outra actividade profissional como principal.

gestores e quadros de empresas privadas e da própria Administração Pública, que devem partilhar ao máximo as suas experiências e conhecimentos com os seus colaboradores, o que enriquecerá e qualificará bastante estes últimos, sendo um forte contributo à sua capacidade de empregabilidade noutras empresas e sectores de actividade.

Um outro campo de inovação igualmente aberto àqueles três tipos de organizações tem a ver com o seu relacionamento com os restantes actores, especialmente da mesma região, que deveria ser extraordinariamente fomentado pelos referidos gestores, dirigentes e quadros, nos ambientes menos complexos, no sentido de criar sinergias para o seu enriquecimento, com os consequentes benefícios para as organizações.

Como facilitador do incremento das parcerias e da redes de actuação entre organizações, frequentemente referidos como desejáveis nas regiões, Russel Ackoff (1994) aponta a vantagem de proceder a inovações através daquilo a que chama a "revolução democrática" nas empresas e noutras organizações, não importa a sua dimensão, encaradas como sistemas sociais integrados em sistemas mais amplos, constituídas por *Stakeholders* (todos os actores sociais, económicos e políticos, que têm alguma coisa a ver com a organização). Entre eles contam-se, além dos colaboradores internos, os accionistas, os consultores externos, os clientes e consumidores finais, além das próprias comunidades locais.

Procurando legitimar a actuação da organização através de configurações organizacionais do tipo multidimensional, e, sempre atentos às *Stakeholders*, os gestores devem ser principalmente coordenadores e integradores que implementem uma democratização da gestão pela via da circularidade do poder e do esbatimento das hierarquias, atribuindo a mesma importância aos três tipos de relações que a entidade estabelece: de dentro para dentro, de dentro para fora, de fora para dentro⁸⁰. O conceito de meio envolvente, enquanto estímulo à inovação organizacional está presente em Ackoff, já que a atenção dispensada à *Stakeholder* comunidades locais é apreciável.

Mas, outros especialistas, acrescentam que o que condiciona a inovação organizacional são também factores internos, independentes ao ambiente circundante, completando-se sem dúvida as duas perspectivas. É o caso de Hamel e Prahalad (1994), os quais consideram que em meios complexos e turbulentos, imprevisíveis, não basta às organizações serem adaptáveis, é preciso que sejam ofensivas para com o seu meio ambiente. Mas referem que nem todas conseguem adquirir essa capacidade porque são condicionadas pelo seu código

⁸⁰ A filosofia de gestão apontada serve de suporte à gestão municipal praticada em Sunnyvale, considerada como uma das cidades-modelo da gestão pública nos EUA.

genético, pelo peso da sua experiência passada, o que limita a sua visão estratégica na descoberta do futuro. Assim, a capacidade de inovação organizacional é condicionada não apenas pela capacidade de aprendizagem da organização, mas também, com igual importância, pela capacidade de esquecer, pelo menos em parte, a sua experiência passada, que cristaliza a organização e condiciona a sua capacidade de aprendizagem e de actuação.

Inovar, nesta linha, é também a capacidade de relacionamento com outras entidades e estruturas, por forma a estar-se sempre informado sobre os avanços científicos, tecnológicos e organizacionais. Revela-se ainda a inovação, na capacidade de trabalhar em rede, de cooperar, por forma a catalisar sinergias, rentabilizar experiências e trocar informações, estendendo-se estas dimensões da inovação às cidades e às regiões e não apenas às organizações. Do ponto de vista dos locais/regiões, a capacidade de inovação, bem como a capacidade de reacção e gestão das condicionantes externas, com base nas solidariedades locais, parecem ser fundamentais para a criação de um ambiente qualificante e facilitador da inovação organizacional por parte dos seus actores (Amaro, 1991). Ao mesmo tempo, as pequenas iniciativas de desenvolvimento dos vários actores locais valorizam e qualificam as regiões emergentes, em consequência do ambiente favorável à inovação organizacional.

Assim, o protagonismo inovador de uma região é, em larga medida, resultante da intensidade e densidade das malhas de relações estabelecidas entre os seus mais diversos actores, o que depende, em boa medida, das condições criadas no ambiente local que favoreçam ou dificultem, estimulem ou inibam, a valorização social da inovação e da criatividade (Cf. Porter, 1993; Amaral, 1994). Os locais e regiões devem assim permitir e incentivar uma rede de solidariedades locais, formais e informais, entre os diversos tipos de actores que neles desenvolvem a sua actividade, norteadas por algum modelo de concertação estratégica que actue como catalisador da iniciativa local e permita explorar complementaridades, cruzando a base territorial com a base sectorial da região, processos que por vezes só são possíveis se despoletados pelo Estado.

Podem observar-se processos já iniciados em regiões com reduzido potencial de inovação à partida, em que os actores, através de uma acção concertada, sentindo a necessidade de captar investimentos e interesses, de chamar a atenção para as oportunidades que oferecem, cuja exploração e potenciação é vital para saírem do marasmo em que se encontram, tentam por vezes reagir à condição de depósito de subsídios a que foram

votadas⁸¹. Aqueles processos, inscrevem-se na crescente tendência das regiões de abandonar o posicionamento de apatia, por sentirem que têm que competir com outras regiões pela obtenção de vantagens competitivas, procurando atrair empresas e unidades industriais, sedes e delegações regionais de organizações e empresas, investimentos, turistas e congressos, com o objectivo de aumentar o emprego, o rendimento, o comércio, o investimento (Kotler, Aider e Rein, 1994), o que dependerá, em muito, do sucesso das estratégias pró-activas que desenvolvam para o seu ambiente.

As formas de organização territorial jogam também aqui um papel influente, surgindo como particularmente favoráveis à modernização e à competitividade as formas de ocupação do espaço que correspondem a complexos espacialmente circunscritos de actividades, empresas, instituições e agentes, funcionando de forma fortemente interactiva (Ferrão, 1992). Nelas se verifica uma densa mancha de relações entre os vários tipos de actores, entre os quais o Estado, que contribui fortemente para a vantagem colaborativa entre os mesmos. O funcionamento em nebulosa⁸² oferece vantagens à inovação, como refere João Ferrão:

«A proximidade física joga, em alguns casos, um papel fundamental ao proporcionar às empresas e instituições existentes um leque alargado de contactos qualificados e estratégias que permitem minimizar os "custos de contacto" indispensáveis à sua expansão e modernização» (Ferrão, 1992: 32).

As relações entre as empresas locais nos "Distritos Industriais" de Marshall, Becattini e Garofoli (Benko e Lipietz, 1991) ou nos "Complexos territoriais de tipo saturnino" (Lipietz e Leborgne, 1987), parecem exigir, em ambos os casos, a proximidade geográfica para favorecer o adensamento da teia de relações formais e informais entre os actores, fundamental nos "Meios Inovadores".

Na área de influência do CE de Évora, verifica-se a presença de Universidades⁸³, de um ambiente urbano e natural atractivo, uma rede urbana relativamente diversificada, a existência de serviços de consultoria e de informação a empresas, bem como de algum capital de risco. Também se observa o acesso a redes relativamente avançadas de transportes e comunicações, elementos importantes que devem figurar no espaço geográfico

⁸¹ Cf. exemplos da AMBELIS na Região de Lisboa e Vale do Tejo e do consórcio local "Salamanca Emprende", em Espanha, ambos procurando promover uma concertação local para o desenvolvimento, entre entidades públicas, privadas e associativas.

⁸² Na linha do que em Benko e Lipietz (1991) é apresentado como a mais apropriada forma territorial para uma paisagem economicamente competitiva: a aglomeração geográfica, que permite criar uma atmosfera ou ambiente propício ao novo e ao imprevisível.

⁸³ O documento da Comissão das Comunidades Europeias de 1991, intitulado *Memorando sobre o Ensino Superior na Comunidade Europeia*, atribui grande importância à interacção do ensino superior com o desenvolvimento regional, devido ao ambiente de inovação e criatividade gerado em torno dos estabelecimentos de ensino superior. Mas também refere como fundamental a adopção, por parte daqueles estabelecimentos, de políticas activas de interface com a actividade económica e social do meio envolvente.

dos meios inovadores (Rodrigues e Neves, 1994)⁸⁴, em cujas sinergias estabelecidas poderá ser sustentado o processo de desenvolvimento do local.

Mas continuam ausentes outros factores de igual importância para o estabelecimento das sinergias exigidas pelos meios inovadores, como a escassez de recursos humanos altamente qualificados, a inexistência de uma extensa e diversificada rede de PME's que crie um clima favorável à emergência de novas iniciativas empresariais, além de configurações institucionais e culturais específicas que permitam intensificar as relações extra-produção entre as instituições de ensino, de formação, de investigação e da Administração Pública. No fundo, trata-se da exigência de uma densidade mínima (Pecqueur e Silva, 1989).

Por isso, João Ferrão (1995-b), num dos seus mais recentes trabalhos conclui, relativamente a algumas fileiras de produtos e sectores, pela exclusão da hipótese de se constituírem aqui meios inovadores a partir das áreas de tipo "Distrito Industrial", isto é, de sistemas territorializados de produção, devido em especial às características do tecido empresarial existente. Este, revela grande fragilidade organizacional e tecnológica, que dificilmente permitirá o desenvolvimento de um círculo virtuoso de crescimento, apoiado em saberes técnicos específicos, ainda que no local se verifiquem frequentes intervenções voluntaristas dos diferentes níveis da Administração Pública (Central, Regional e Local).

Um dos exemplos de tais intervenções voluntaristas que João Ferrão aponta, refere-se à institucionalização do "Gabinete da Cidade de Évora", associado à preparação e gestão de um plano estratégico para a cidade, constituindo uma experiência pouco frequente de interacção cooperativa entre os principais actores colectivos, sendo exemplo de uma forma de construção institucional e de afirmação de uma cultura estratégica de base territorial. Esta experiência constituiu pois um exemplo de procura de construção de um meio inovador, despoletada pela Administração Pública Local, que pudesse funcionar como um referencial estratégico orientador de valores, expectativas, e regras favoráveis à aprendizagem sistémica de base regional e, portanto, da inovação. Para João Ferrão, a inovação é neste caso sinónimo de uma forma diferente de trabalhar, assente na cooperação concertada entre as diversas entidades da cidade, nomeadamente entre o sector público e privado, numa estratégia de coesão e de solidariedade em torno do desenvolvimento de Évora.

São pois vários os exemplos de inovação ao nível local, na procura de pensamento e acção colectiva em relação aos problemas de desenvolvimento de regiões que se encontravam mesmo a morrer ou altamente deprimidas, consistindo no despoletar de iniciativas em consórcio entre empresários, governantes e ONG's. Mas, nenhuma das experiências

⁸⁴ Maria João Rodrigues, sozinha (1991) ou com outros (1994), tem procurado discutir a ideia da avaliação do potencial de inovação das regiões, como suporte à adopção de medidas de política que favoreçam a reestruturação produtiva.

conhecidas, desenvolvidas para criar as condições de base fundamentais à atracção de empresas e investimentos, dispensou a actuação estrategicamente concertada entre a iniciativa privada, as forças comunitárias e os serviços públicos, em parceria.

Algumas delas são mesmo despoletadas total ou parcialmente pelos órgãos da Administração Pública a vários níveis, transformando-se em projectos-piloto de reinvenção dos serviços públicos, nos quais o Estado assume uma postura mais empreendedora⁸⁵, indo buscar a Peter Senge toda a estratégia de aprendizagem organizacional e de auto-aprendizagem.

⁸⁵ Chavão utilizado pelos americanos Gaebler e Osborne na sua obra *Reinventing Governement*.

9. O Estado na qualificação das regiões

Na nova realidade económica, a globalização da economia e o ritmo acelerado das mudanças tecnológicas são as duas principais forças que parecem estar a obrigar os locais a aprender a competir, a antecipar o seu futuro, a adquirir características das "Regiões Qualificantes", a aumentar a capacidade de reacção das comunidades locais.

Como as regiões necessitam de revelar as vantagens comparativas de que dispõem para poderem atrair investimentos, no quadro da competição com outras regiões, torna-se fundamental o papel do *Marketing Estratégico* na competitividade dos locais. Aqueles, devem construir estratégias pró-activas para a sua promoção, para enfrentarem o risco de estagnação e de declínio, o que nem sempre é fácil, tendo em conta que por vezes existe uma falta de liderança entre os seus actores para o desenvolvimento daquelas estratégias. O *Marketing Estratégico* trata assim da promoção dos valores e da imagem dos locais, para que os potenciais investidores conheçam claramente as suas vantagens distintivas, ganhando por isso, cada local, competitividade em relação aos demais (Kotler, Aider e Rein, 1994).

Mas como as regiões não podem ser competitivas se os seus actores o não forem, e estes enriquecem-se e ganham capacidade competitiva em ambientes qualificantes, que os qualifiquem a si próprios, os locais têm cada vez mais interesse em promover a qualificação do seu ambiente, o que acontece se promoverem a qualificação dos seus actores e vice-versa. Esta relação de dependência circular entre as regiões e os seus actores, que mostra que só pode haver um certo tipo de regiões ganhadoras e uma certa forma de as regiões ganharem (Cf. Benko e Lipietz, 1991), aplica-se de igual forma à relação entre os países e as suas regiões. Parece só haver uma maneira de quebrar a circularidade: transpor para os locais/regiões, o conceito de organização qualificante, procurando criar nas regiões, as condições de base local, que obedeçam à emergência das dimensões daquela noção orientadora.

Neste sentido, à semelhança da organização qualificante, em permanente aprendizagem colectiva, também as regiões que se querem adaptar ao futuro e tornar-se competitivas, devem procurar promover as condições de base necessárias ao desenvolvimento da competência de auto-aprendizagem dos seus actores (Nyhan, 1991), no que se refere ao domínio das tecnologias ou formas organizacionais novas, para que fiquem aptos a antecipar a evolução e a enfrentá-la de forma criativa, isto é, mais qualificados e mais qualificadores. Tal como as organizações qualificantes põem as pessoas em primeiro lugar e valorizam o seu crescimento pessoal e profissional, também as regiões qualificantes serão aquelas que dão grande importância aos seus actores e às pessoas que dirigem as várias

organizações ao nível local. Criam condições que estimulem a participação, o protagonismo, a iniciativa e o empreendimento, numa filosofia de responsabilizar, "dar poder", de *Empowerment*.

Às regiões cabe pois procurar e encontrar algumas soluções colectivas para os seus problemas, pela via da exploração das solidariedades e das relações de vizinhança entre os seus actores, adoptando estratégias pró-activas face ao seu futuro, procurando definir um projecto comum de acção, uma visão do futuro da região que oriente aqueles actores, um projecto referenciador da acção individual e colectiva (Cf. Henriques, 1993). Sente-se assim a necessidade de cimentar, nas regiões, as lógicas de cooperação e o estabelecimento de solidariedades locais de raiz sócio-cultural, funcionando em redes formais e informais, que capacite os locais e os seus actores à reacção a condicionantes externas e à regulação dos conflitos internos, equilibrando assim os efeitos nefastos de um espírito de competição isolado e desligado dos aspectos da cooperação e da solidariedade (Cf. Amaro, 1991; Cardoso, 1994).

As recomendações da Comissão Europeia, constantes do «Livro Branco» sobre Crescimento, Competitividade e Emprego, apontam para a necessidade de, sem pôr em causa a concorrência, desenvolver nas regiões a capacidade de cooperação e de partilha de riscos entre os actores, enquanto garantia para a criatividade e a inovação, activando e animando aqueles actores para que abandonem as estruturas e os hábitos que alimentam a resignação, a reserva e a passividade, que têm conduzido ao crescente marasmo de algumas regiões, mobilizando para isso todos os recursos, do sector público e do privado (Martinos, 1991).

Mas, uma boa parte dos locais ou regiões que conhecemos, não descobriu ainda a fórmula adequada para incrementar a vantagem colaborativa entre as organizações locais, que permita transformar um local de empreendedores num local empreendedor. É por enquanto ainda frequentemente visível a aplicação de medidas demasiado parcelares por actores que não dialogam suficientemente uns com os outros, mais do que a procura de uma concertação local quanto à actuação de entidades privadas, públicas e ONG's. A concertação e a colaboração, não são ainda um hábito quotidiano dos actores, na maior parte dos locais.

Os processos de globalização têm mesmo vindo a contribuir, por vezes, para a difusão da ideia de que o poder das autoridades públicas é, não raro, mais uma fonte de obstáculos ao plenamente livre funcionamento da economia de mercado, do que uma ajuda. Por isso, a actuação do Estado-Nação é apresentada como uma fonte de constrangimento em

variadas ocasiões, com as consequentes repercussões nos processos de desenvolvimento, global e regional⁸⁶.

Esta situação, tem vindo a resultar no cimento da ideia de que, tanto em termos globais, como de desenvolvimento das regiões, o Estado parece por vezes enfraquecido, desempenhando uma função ténue, secundária, quando comparada com o papel do sector privado. Parece mais reagir, em vez de se antecipar, acompanhar em vez de liderar, consubstanciada na sensação de que «Num estranho sentido, a empresa está em vias de tornar-se a organização reguladora da economia mundial, com o apoio dos Estados locais ...» (Cardoso, 1994: 107). Mário Murteira (1990) nota de igual forma a tendência universal para a redução das funções económicas do Estado, com a consequente redescoberta da empresa⁸⁷ e do empresário, como agentes dinâmicos, capazes de estratégias inovadoras e comportamentos económica e socialmente benéficos, o que está longe de poder ser observado em ambientes menos dinâmicos e inovadores, como os das regiões mais pobres do nosso país.

Mas para além das empresas (economia privada) e dos vários tipos de ONG's, constituídas, à escala nacional, por exércitos de pessoas, instituições e mecanismos, as quais contribuem para o surgimento e fortalecimento de uma consciência global, recorrendo ao princípio e filosofia da ligação em rede a vários níveis, da subsidiaridade e tolerância (economia social), o Estado parece continuar a ter o mais estratégico dos papéis, mesmo a nível global: o de criar o enquadramento económico e sócio-político mais favorável, a nível nacional, que promova e valorize a competitividade internacional das empresas e outras organizações e do conjunto da economia nacional.

Continua pois a ser missão do Estado (embora com visíveis carências de reinvenção), criar as condições de base nacional à competitividade das economias privada e social, sendo reconhecido pela própria Comissão Europeia que «... ninguém duvida hoje da responsabilidade dos governos e da Comunidade Europeia na criação de um enquadramento tão favorável quanto possível à competitividade das empresas» (*Crescimento, Competitividade e Emprego, «Livro Branco», 1994: 14*). Sendo a combinação das condições nacionais, com as condições intensamente locais, que estimula a vantagem competitiva (em especial das empresas)⁸⁸, cabe então ao Estado ou Administração Pública (Central e Local), o papel de parceiro activo na criação das condições nacionais e locais, à qualificação das regiões e dos seus actores.

⁸⁶ Cf. José Luis Cardoso (1994).

⁸⁷ Cf. Jorge Marques (1989), o qual refere, nesta linha, que o facto de as empresas se terem tornado nas células centrais de toda a sociedade, se deve mais ao descrédito e à abdicação de outros actores (entre os quais o Estado), que ao mérito próprio.

⁸⁸ Cf. Michael Porter (1993).

Mesmo quando falam da necessidade de os locais desenvolverem estratégias de *Marketing*, Kotler, Aider e Rein (1994) referem explicitamente a necessidade de instituir parcerias entre o sector público, a iniciativa privada e as restantes forças comunitárias, com vista à atracção de empresas e de investimentos para aqueles locais, partindo do diagnóstico da situação e estabelecendo uma visão conjunta para enquadrar a acção dos actores. Nas regiões do interior, onde urge que os actores ganhem suficiente capacidade de dinamização, que impeça aquelas regiões de ficarem condenadas ao papel de museu (Benko e Lipietz, 1991), defende-se cada vez mais que o Estado deva agir como catalisador e facilitador da actuação dos restantes agentes, apoiando, sem se substituir totalmente a eles, as empresas e os agentes sociais da sociedade civil.

Jorge Gaspar chama também a atenção para o papel da intervenção estatal sobre o território, ao referir que:

«O Estado é por certo a principal entidade no que respeita a capacidade de intervenção sobre o território, não só pelas acções que são impostas pelos grupos sociais detentores do poder ou pela função moderadora que lhe compete, mas sobretudo porque é através do Estado que se exercem as mais decisivas acções de controlo e gestão do território. Estas acções vão desde a compatibilização de interesses entre os diferentes grupos ou instituições, até à edificação das mais importantes infra-estruturas e equipamentos, passando por acções tão diversas como a promoção de incentivos da mais variada ordem...» (Gaspar, 1987: 125).

As regiões, na procura do seu enriquecimento, são pois cada vez menos defensoras do papel passivo que o "neoliberalismo" dos anos 80 atribuiu ao Estado, o qual procurou deixar ao mercado a principal função de regulação económica, sob o lema de "menos Estado e mais concorrência". São sim crescentes adeptos da manutenção e mesmo incremento da intervenção estatal no domínio da criação das condições de base local para o desenvolvimento, já que a Administração Pública é, não raras vezes, o único actor em condições de ser empreendedor em certas regiões, pobres.

Também neste sentido, apontam Maria João Rodrigues e Oliveira das Neves (1994), entre as funções-chave que cabem ao Estado, no que respeita ao desenvolvimento regional, a de estimular as formas de cooperação entre os actores, tanto no que respeita a projectos empresariais, como no acesso a recursos estratégicos, quer de diagnóstico global das potencialidades e estrangulamentos da região. Em qualquer das situações, cabe ao Estado, não apenas incentivar a constituição de, como desempenhar um papel activo nas redes de parceria, com os actores privados e outros. Seguindo ainda as pisadas dos referidos autores, cabe ao Estado dinamizar as sinergias locais, adaptar as políticas de âmbito nacional e gerir integradamente o desenvolvimento dos locais, agindo essencialmente pela demonstração.

Não faltam pois referências teóricas que sugeriram aos poderes públicos um estilo de intervenção adequado a facilitar a coordenação e a concertação entre os actores locais, resultado das novas e diferentes posturas que os actores locais exigem ao Estado: escutar, informar, orientar e coordenar, mais do que fiscalizar, controlar e autorizar. Dito de outra forma, apelam ao Estado para que deixe de ser um mero árbitro ou polícia, e que se torne sim um parceiro dos processos e iniciativas de desenvolvimento local.

António Nóvoa (1992) sugere que aos poderes públicos cabe estimular a participação dos actores locais no processo de desenvolvimento em domínios como o diagnóstico dos problemas da colectividade, a decisão sobre as prioridades e os objectivos do desenvolvimento local, além dos próprios processos de concertação, coordenação e integração das iniciativas e projectos. João Ferrão (1987) é outro investigador que inventaria algumas acções do Estado como agente promotor do desenvolvimento local, chamando a atenção para o papel das autarquias, enquanto catalisadoras e mediadoras de projectos portadores de características desenvolvimentistas, que envolvam agentes locais do sector privado, público e associativo, promovendo assim estratégias ofensivas através de projectos colectivos concretos, desenvolvidos em torno de parcerias que animem e mobilizem os actores locais.

Mas Jorge Gaspar (1987) refere a este propósito, com grande justiça, que o papel que o poder local tem desempenhado até aqui tem sido mais relevante ao nível da provisão de infra-estruturas e de equipamentos, que no que concerne ao desenvolvimento directo das actividades económicas, onde tem sido mais discreto. Não se afiguram suficientemente contrariantes desta constatação as iniciativas de algumas autarquias, como as relatadas por Domingos Braga (1993), no domínio do desenvolvimento local do emprego.

Tais atitudes qualificadoras das regiões por parte da Administração Pública central e local, cada vez mais necessárias aos agentes locais, implicam no entanto uma reinvenção da estrutura organizacional do Estado, porque não há estratégia que resista a uma estrutura desadequada. Verifica-se uma crescente reclamação pública para que o Estado actue e actue bem onde deve actuar, resultando numa configuração de menos Estado na perspectiva operacional, mas mais Estado no sentido político e original do termo, e mais sociedade no sentido operacional⁸⁹. A Administração Pública sente também, cada vez mais, que para beneficiar dos ensinamentos dos pensadores mais modernos sobre questões como o desafio da modernidade, a inovação e a qualidade, é necessário fazer um grande esforço de adaptação. Um Estado inteligente, auto-qualificante e qualificador, torna-se necessário

⁸⁹ Tendências manifestadas já de forma clara em França e um pouco por toda a Europa, na senda do verificado nos EUA.

para responder adequadamente ao desafio da qualidade, promovendo e criando as condições para a institucionalização de uma sociedade que preste especial atenção aos actores locais e regionais, parceiros necessários para a sua modernização e qualificação.

Nesta óptica de que a Administração Pública se deve tornar mais competitiva, reduzindo a burocracia e aumentando a eficácia, encontra-se Hervé Sérieyx (1993), defendendo que aquela deve adoptar o modelo de funcionamento das empresas (economia privada), sequência europeísta do que já vinha sendo preconizado por Al Gore (1994). Sérieyx aponta um conjunto de razões consideradas suficientemente fortes para impulsionarem a Administração Pública a mudar a velocidade do seu funcionamento, que vão desde a globalização (de ordem internacional), a uma razão sociológica (novas exigências de qualidade dos cidadãos), passando pela necessidade de redução das despesas de funcionamento (razão económica) e pela razão tecnológica, decorrente da informatização.

Por estas razões, tanto nos EUA como em França, tem-se assistido à defesa de profundas mutações no funcionamento do aparelho público, ao qual se exige que passe de uma incidência sobre o seu próprio funcionamento à centragem sobre uma missão, isto é, sobre os seus clientes/utentes, que passe da obediência passiva à responsabilidade e iniciativa, que abandone a estrutura organizacional do tipo vertical para uma configuração transversal que lhe permita estimular as complementaridades entre departamentos e serviços, no fundo, que passe das despesas aos resultados.

Capítulo III:

ANÁLISE CONTEXTUAL DA ACTIVIDADE
DO CENTRO DE EMPREGO DE ÉVORA

10. O Centro de Emprego de Évora, unidade orgânica do IIEFP

O *Instituto do Emprego e Formação Profissional* (IIEFP) é o organismo público a quem compete genericamente a definição e promoção das políticas de emprego e formação profissional, em cada momento determinadas pelo respectivo Ministério tutelar: Ministério para a Qualificação e o Emprego (MQE).

Este organismo público constitui a versão final de várias modalidades que pretenderam criar um quadro institucional de intervenção do Estado nos domínios do emprego e da formação profissional, entretanto substituídas ou reformuladas. O *Fundo de Desenvolvimento da Mão-de-Obra* (FDMO) e o *Instituto de Formação Profissional Acelerado* (IFPA), são ambos criados em 1962, com os objectivos de, respectivamente, criar um regime de subsídio temporário ao desemprego e criar os Centros Regionais de Formação Profissional Acelerada os quais procuravam reconverter e promover a qualificação dos trabalhadores em colaboração com as empresas.

Antes de 1974, há ainda a destacar o surgimento, em 1965, do *Serviço Nacional de Emprego* (SNE), com o objectivo de estudar e organizar o funcionamento do mercado de emprego, cabendo-lhe as primeiras tentativas de criar uma rede descentralizada de serviços dotados de meios técnicos e humanos capazes de intervir à escala local, bem como do *Serviço de Formação Profissional* (SFP) que, em 1968, substitui o IFPA. Em 1974, na sequência da mudança do regime político, é criado o *Gabinete de Gestão do Fundo de Desemprego* (GGFD), integrado na estrutura orgânica do Ministério do Trabalho em conjunto com o FDMO, sendo então extinto o SNE, cujas funções são assumidas pela *Direcção Geral do Emprego* (DGE), surgida a par da *Direcção Geral da Promoção do Emprego* (DGPE).

Instituído em 1979, o *Instituto do Emprego e Formação Profissional* (IIEFP) substitui a DGE, a DGPE, o SFP e o FDMO. Subordinado aos princípios da gestão tripartida (Estado, Entidades Sindicais e Patronais), as unidades orgânicas do IIEFP estruturam-se em três níveis decisórios, respondendo aos imperativos da descentralização dos serviços: Serviços Centrais, Delegações Regionais, Centros de Emprego e Centros de Formação Profissional, de acordo com a sua estrutura orgânica que é definida em 1982 e substancialmente reformulada em 1985, nomeadamente ao nível da autonomia administrativa e financeira de que hoje dispõe.

Entre as cinco Delegações Regionais do IIEFP no continente, conta-se a do Alentejo, cujos Serviços de Coordenação, situados em Évora, coordenam a actuação dos onze Centros de Emprego (CE) e dos cinco Centros de Formação Profissional directamente geridos pelo IIEFP (CFP), numa área geográfica coincidente com a que actualmente é objecto de actuação

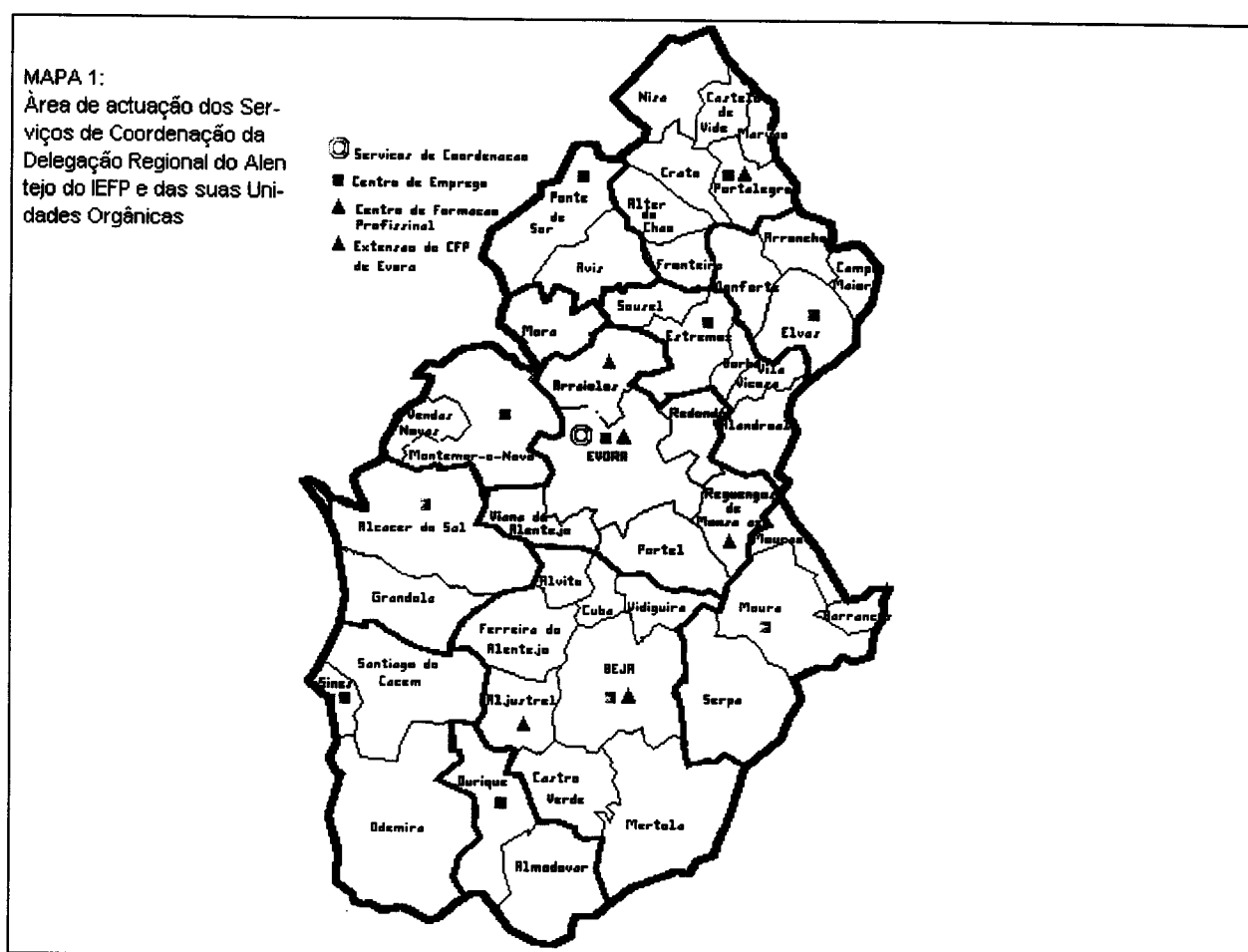
da Comissão de Coordenação da Região Alentejo (CCRA), correspondente à NUT III, numa extensão total de 26932 Km².

O Centro de Emprego de Évora é uma das unidades orgânicas, entre os 11 Centros de Emprego, da Delegação Regional do Alentejo (DA) do IEFP, dotado de um quadro de pessoal de cerca de 30 funcionários, cujas categorias profissionais incluem um corpo técnico constituído por Técnicos Superiores, Conselheiros de Orientação Profissional, Técnicos de Emprego, Técnicos Administrativos, além de outros profissionais que auxiliam o seu normal funcionamento.

11. A envolvente sócio-económica:

11.1. Base territorial e dinâmica demográfica

Sediado em local privilegiado da cidade de Évora e dispoñdo de amplas e modernas instalações, o Centro de Emprego de Évora serve uma população de 94555 habitantes, distribuída por 6 concelhos do Alentejo Central. Nas sedes destes, dispõe de locais de atendimento semanal aos seus utentes, com vista a facilitar a resolução dos problemas no local, evitando assim a deslocação daqueles utentes à cidade de Évora, capital do distrito e sede do Centro de Emprego.



O Centro de Emprego de Évora, desde há largos anos em funcionamento, abrange os concelhos de Arraiolos, Évora, Portel, Redondo, Reguengos de Monsaraz e Viana do Alentejo, cujas áreas geográficas totalizam 3818 Km²⁹⁰. Ali se verifica uma densidade média de 25 hab./Km², valor algo superior ao apresentado para o conjunto do Alentejo, mas bastante inferior ao valor observado no Continente em 1991 (106 hab./Km²).

⁹⁰ A área de influência do Centro de Emprego de Évora corresponde ao sombreado ou colorido, no mapa 1.

QUADRO 1:
Área Geográfica e População do Centro de Emprego
de Évora, do Alentejo Central e da Região Alentejo

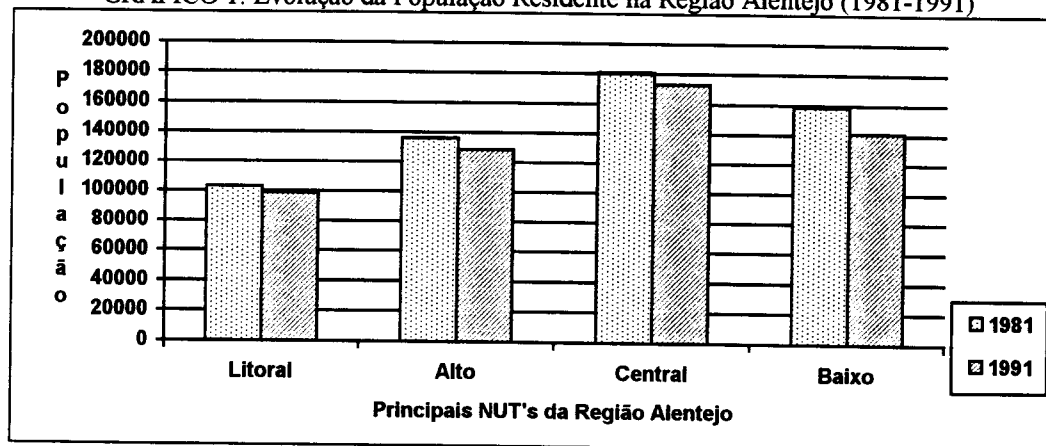
	REGIÃO ALENTEJO	ALENTEJO CENTRAL	CENTRO EMPREGO ÉVORA
Área Geográfica (Km ²)	26932	7229	3818
Número de Concelhos (V.A.)	46	14	6
População Residente (1991)	543442	173216	94555
Densidade Populacional (Hab./Km ²)	20	24	25
População Activa (1991)	223271	75887	42380
Taxa de Actividade (%)	41,1	43,8	44,8

FONTE: XIII Recenseamento Geral da População, INE, Lisboa, 1991.

O agrupamento de concelhos que constituem a área de actuação do Centro de Emprego de Évora, revela destacada importância no contributo da Região Alentejo e mais ainda do Alentejo Central, para o desempenho global do país, a vários níveis e dimensões.

Ocupando uma área correspondente a 53% do Alentejo Central e a 14% do total da Região Alentejo, este agrupamento de 6 concelhos faz valer a importância da sua centralidade geográfica, na qual se cruzam os principais eixos rodoviários que, pelo interior do país, ligam o norte e o sul do território nacional, a par dos que permitem estabelecer a ponte entre as cinturas industriais de Lisboa e Setúbal com a vizinha Espanha. Este posicionamento é de grande relevância para o escoamento de produtos, acesso a matérias primas e acessibilidade das populações aos mais importantes centros urbanos nacionais.

GRÁFICO 1: Evolução da População Residente na Região Alentejo (1981-1991)



FONTE: Quadro 1-A.

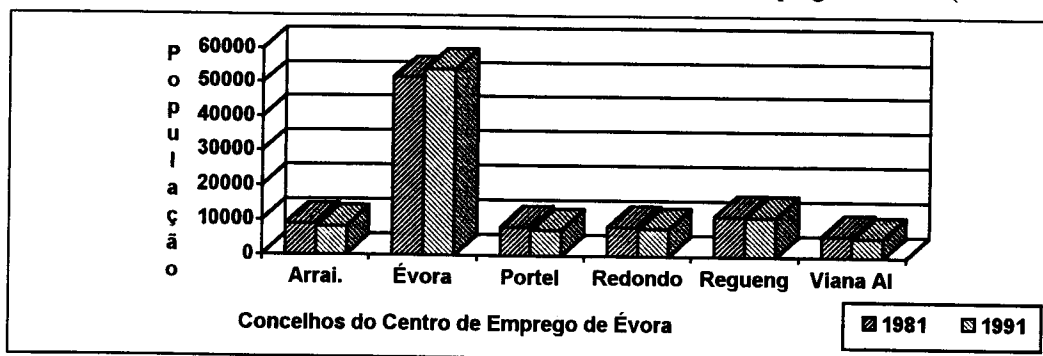
Mas, as vantagens da centralidade geográfica da área do Centro de Emprego de Évora no já central Alentejo, parecem ainda assim não ter sido suficientes para inverter, durante a década de 80, a já instalada tendência ao decréscimo populacional. Viu-se assim diminuir em -0,5% a sua população residente, entre 1981 e 1991, a qual representava em 1991 cerca de 55% do Alentejo Central e 17% do total da Região Alentejo⁹¹, seguindo assim a tendência, embora menos acentuada, sentida nos concelhos da Região Alentejo, salvo raras excepções, entre as quais o concelho de Évora⁹².

Neste sentido, haverá a destacar a influência do concelho de Évora sobre a área circundante (área do Centro de Emprego de Évora, Alentejo Central e mesmo até sobre a Região Alentejo), enquanto pólo de atracção populacional, o que permitiu a observação, durante a década de 80, de algumas tendências demograficamente contrariantes às que o conjunto alentejano apresentou, como sejam:

- Crescimento efectivo, crescimento natural e saldo migratório positivos;
- Manutenção dos valores relativos à densidade populacional, aumentando assim a distância relativamente aos demais concelhos do Alentejo Central e da Região Alentejo, cujos valores decresceram em ambos os casos, entre 1981 e 1991.
- Um aumento mais moderado, ainda que preocupante, do índice de envelhecimento.

A conjugação destes e doutros factores, marcam ainda assim a tendência para um crescente desequilíbrio populacional do conjunto de concelhos do CE de Évora, contribuindo para, tal como se refere no documento do Programa Operacional do Alentejo⁹³, a manutenção artificial dos volumes populacionais das zonas urbanas, essencialmente sustentadas pela progressiva desertificação humana dos espaços rurais, o que parece acontecer no caso do concelho de Évora.

GRÁFICO 2: Evolução da População Residente na área do Centro de Emprego de Évora (1981-1991)



FONTE: Quadro 1-A.

⁹¹ Cf. Quadro 1-A.

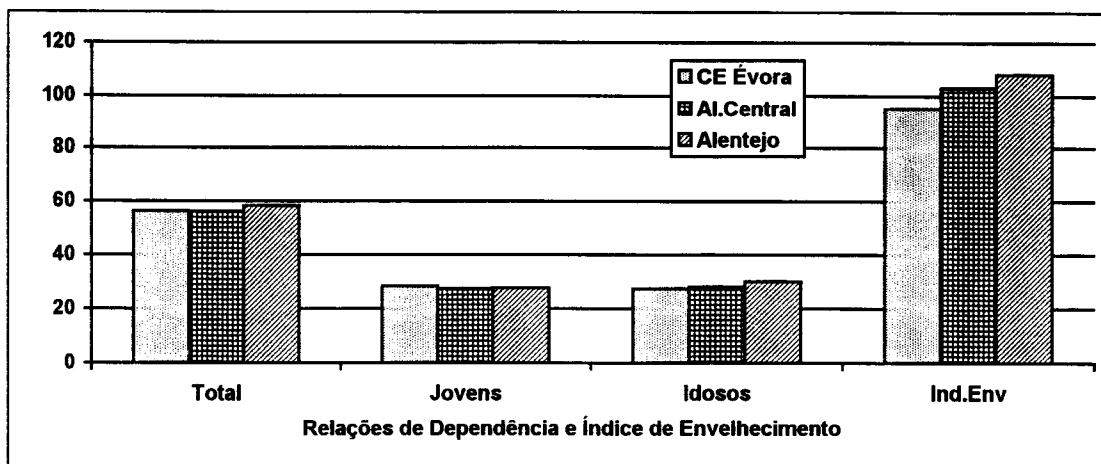
⁹² Parece não se terem verificado ao longo da década de 80, com a dimensão preconizada por Roque Amaro (1985-b), os regressos ao interior alentejano, no final da vida activa ou em situação de dificuldade de emprego, daqueles que haviam partido noutras décadas, rumo às cinturas industriais de Lisboa e Setúbal.

⁹³ Cf. *Programa Operacional do Alentejo - Quadro Comunitário de Apoio 1994/1999*, (1994).

As taxas de actividade, que no Alentejo caíram de 41,5 para 41,1 entre 1981 e 1991, sofreram um ligeiro acréscimo na área do CE de Évora, o mesmo tendo acontecido no Alentejo Central, embora o comportamento dos sexos seja semelhante nas três áreas geográficas: diminuição do peso relativo dos homens activos no total da população residente e substancial aumento do peso das mulheres⁹⁴.

A densidade populacional no Centro de Emprego de Évora é ligeiramente superior à verificada no Alentejo Central e bastante distanciada da referente à Região Alentejo e o peso relativo da população que nele reside, no conjunto daquela Região, é superior ao da sua área geográfica (17% contra 14%), representando a sua população activa cerca de 19% do conjunto alentejano. Apesar disso, este agrupamento de concelhos evidencia na década de 80, de igual forma, um agravamento de algumas das já existentes debilidades demográficas às quais haverá que estar particularmente atento, entre as quais se destaca, o decréscimo da população activa (-0,3%), um saldo migratório negativo (-689) e o aumento da dependência dos jovens e idosos da população activa, devido à diminuição verificada no peso dos jovens e ao extraordinário incremento do peso dos idosos no conjunto populacional.

GRÁFICO 3: Relações de Dependência (Total, de Jovens e de Idosos) e Índice de Envelhecimento, em 1991.



FONTE: Quadro 1-A.

É pois notório o elevado valor alcançado pelo índice de envelhecimento (relação entre idosos e jovens) por todo o Alentejo, tendo sofrido um forte e preocupante agravamento entre 1981 e 1991, embora seja ainda substancial a diferença que separa favoravelmente o CE de Évora do conjunto alentejano.

A dependência dos jovens e idosos, em conjunto, da população activa, sofreu igualmente um ligeiro acréscimo nos concelhos da área em estudo, na década de 80, situando-se agora

⁹⁴ Ver Quadro 1-A.

ligeiramente abaixo dos valores da Região Alentejo. Tal tendência crescente, ficou a dever-se a um elevado crescimento da relação de dependência dos idosos e igualmente elevado decréscimo da relação de dependência dos jovens do conjunto da população activa, revelando assim uma estrutura etária da população residente profundamente desequilibrada, cuja característica dominante é o duplo envelhecimento:

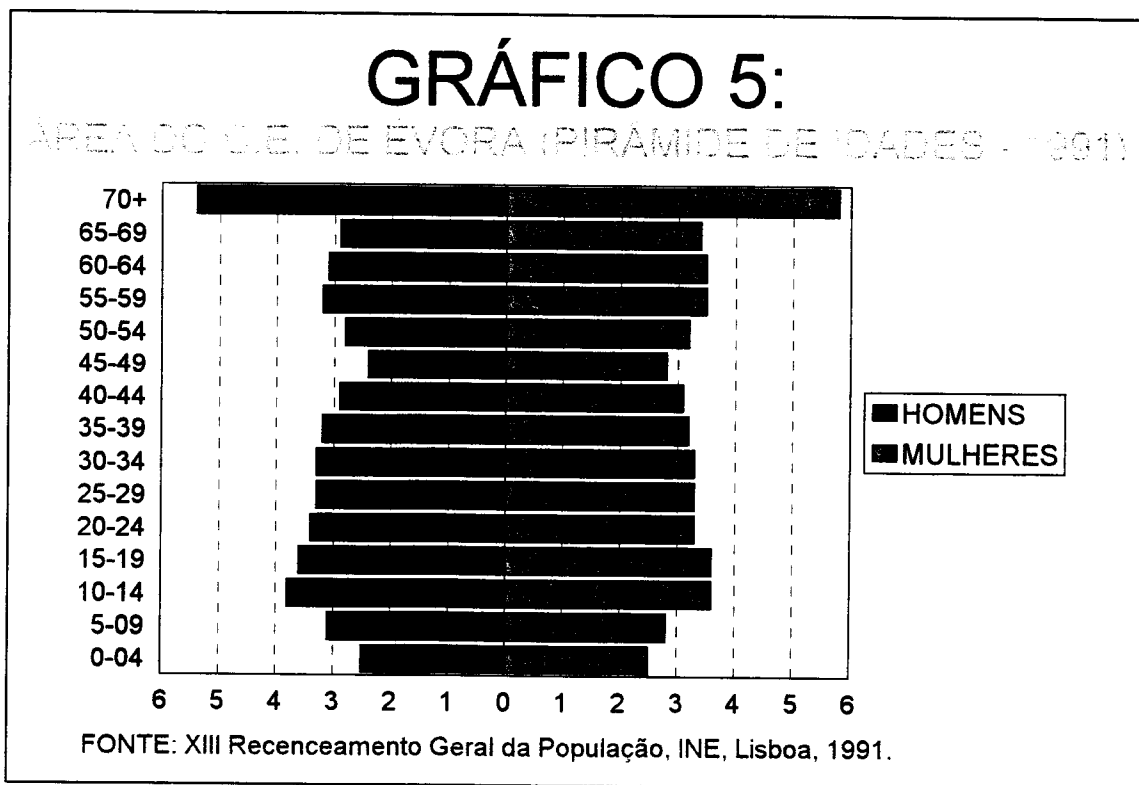
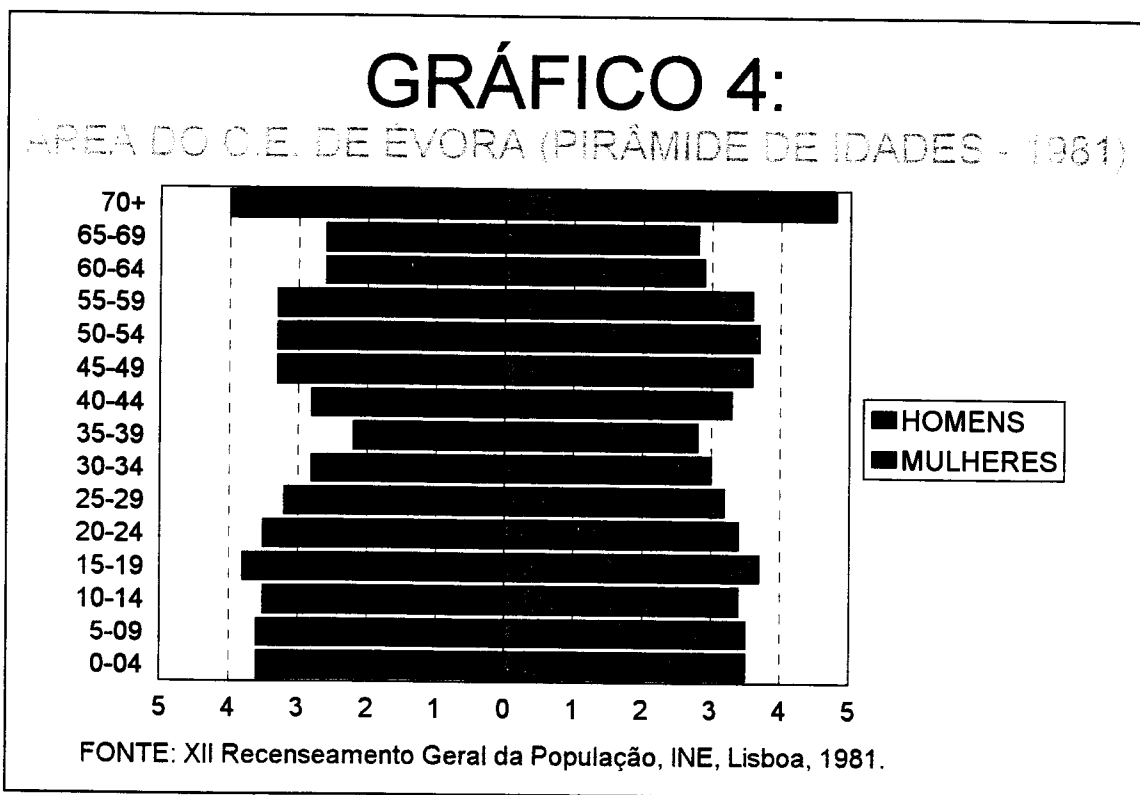
«. envelhecimento na base da estrutura, atestando a interdependência das variáveis socio-económicas e demográficas, visível ao nível dos fluxos migratórios que se manifestam de uma forma directa na redução do efectivo populacional mais jovem e, indirectamente, pelo impacto que provocam no declínio da fecundidade, dado que incidem nos estratos etários de maior fertilidade potencial.
. envelhecimento no topo da pirâmide, em resultado da progressiva concentração de efectivos nas idades mais avançadas» (*Programa Operacional do Alentejo - Quadro Comunitário de Apoio 1994/1999*, 1994: 13)

Torna-se bastante evidente, quando comparadas as duas pirâmides de idades relativas à população residente na área do CE de Évora em 1981 e em 1991, o processo de emagrecimento do tronco da pirâmide, sendo especialmente preocupante no que se refere à sua base, bem como o crescimento das suas partes superiores, assumindo a forma de cogumelo, devido ao aumento do peso relativo dos grupos populacionais mais idosos, seguindo a tendência da estrutura populacional da Região Alentejo⁹⁵.

Quadro 2-A permite-nos observar com algum pormenor o processo de envelhecimento da população residente, sendo de destacar que, entre 1981 e 1991, o único grupo etário que viu os seus efectivos aumentarem no total da Região Alentejo foi o que enquadra a população com 65 e mais anos, crescendo 13,3%, sendo ainda assim superado pelo crescimento de 18% verificado no Alentejo Central e pelos 22,2% ocorridos na área do CE de Évora.

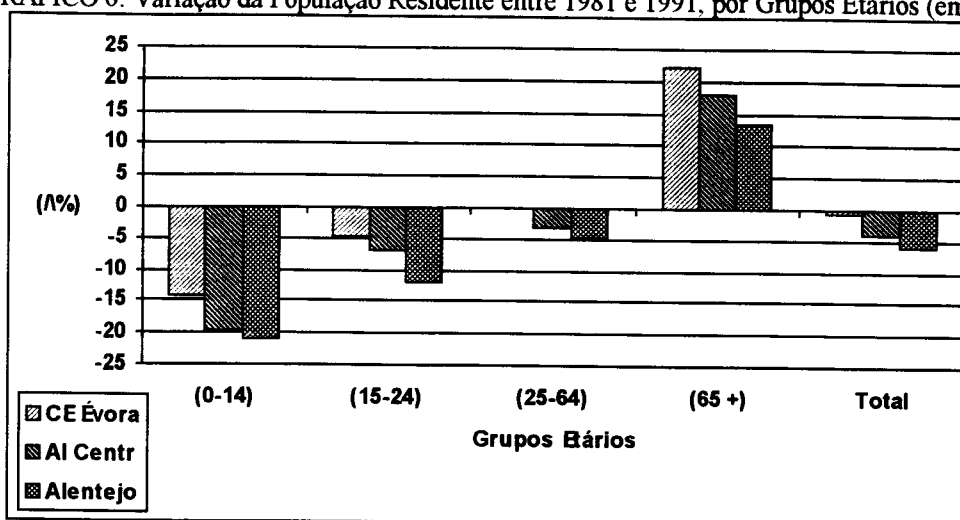
No entanto, também verificamos que a redução observada nos grupos etários jovens (até aos 14 anos) é bastante menor no CE de Évora que no Alentejo Central e na Região Alentejo (-14,3% contra -19,6% e -20,8%, respectivamente), observando-se idêntico comportamento quanto ao grupo etário que contempla a população residente entre os 15 e os 24 anos de idade.

⁹⁵ Observando algum cuidado na comparação, tendo em conta que as escalas utilizadas pelo computador são diferentes.



No grupo dos que tinham, em 1991, idade compreendida entre os 25 e os 64 anos, chega mesmo a verificar-se um ligeiro acréscimo relativamente aos valores de 1981, sendo de sentido contrário o comportamento daquele grupo etário, no mesmo período, relativamente ao Alentejo Central e ao conjunto do Alentejo, conforme podemos observar no gráfico abaixo.

GRÁFICO 6: Variação da População Residente entre 1981 e 1991, por Grupos Etários (em %)



FONTE: Quadro 2-A.

Repare-se aqui como, de acordo com o Quadro 2-A, o concelho de Évora continua a manifestar um comportamento bastante diferente do grupo de concelhos do CE de Évora e contrário aos verificados no Alentejo Central e na Região Alentejo, expresso no acréscimo de 4,2% da população residente entre os Censos de 1981 e 1991, acompanhado pelo crescimento dos efectivos dos grupos de idades entre os 15 e os 64 anos, isto é, da sua população em idade activa.

Algumas projecções demográficas elaboradas ao nível concelhio, prevêem a continuação desta tendência divergente do concelho de Évora no que respeita à evolução da sua população residente, embora apontem, para o período entre os anos 1991 e 2000, um ligeiro abrandamento do ritmo de crescimento populacional daquele concelho, ainda assim, contrário à tendência regressiva perspectivada para os outros concelhos da área de influência do CE de Évora bem como para o Alentejo Central e Alentejo⁹⁶.

As mesmas projecções, servem de suporte ao já citado documento do Programa Operacional do Alentejo, o qual refere ser possível perspectivar, em termos tendenciais de evolução da população alentejana, uma progressiva degradação da situação demográfica do Alentejo. Os efeitos previsíveis manifestar-se-ão, tanto no agravamento do fenómeno de

⁹⁶ Cf. Quadro 3-A.

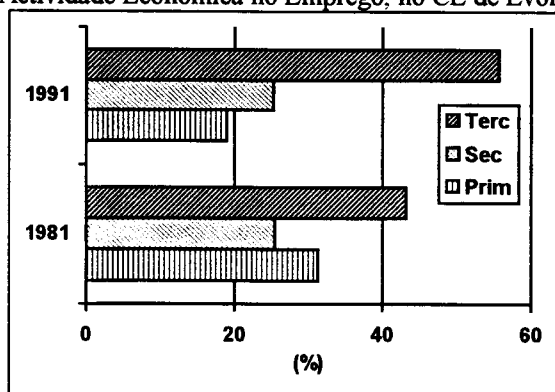
duplo envelhecimento, como na redução do efectivo global da população, acentuando-se assim a dinâmica negativa do crescimento populacional já verificada.

No conjunto da Região Alentejo, bem como no subconjunto do Alentejo Central, regista-se pois um desequilíbrio estrutural demográfico, que se traduz actualmente na incapacidade de se inverter uma dinâmica de crescimento natural negativo. Tal situação é agravada por um crescimento migratório que mantém, também, valores negativos, afectando de igual forma os concelhos do CE de Évora, exceptuando o de Évora, como já vimos, que figuram entre os de maior repulsão e menor atracção demográfica do país.

11.2. Domínios da actividade económica e estrutura empresarial

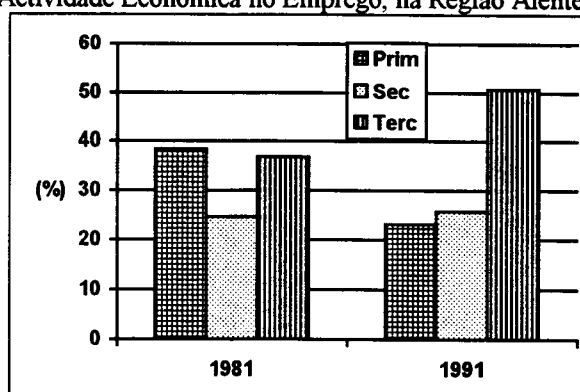
Uma das tendências da actividade económica, sentida em todo o território da União Europeia (UE), é a da terciarização da economia, variando o peso relativo do sector terciário no total do emprego, de um modo geral, em todos os Estados Membros, no sentido inverso do referente ao sector primário.

GRÁFICO 7: Evolução do peso relativo dos Sectores da Actividade Económica no Emprego, no CE de Évora



FONTE: Quadro 4-A

GRÁFICO 8: Evolução do peso relativo dos Sectores da Actividade Económica no Emprego, na Região Alentejo



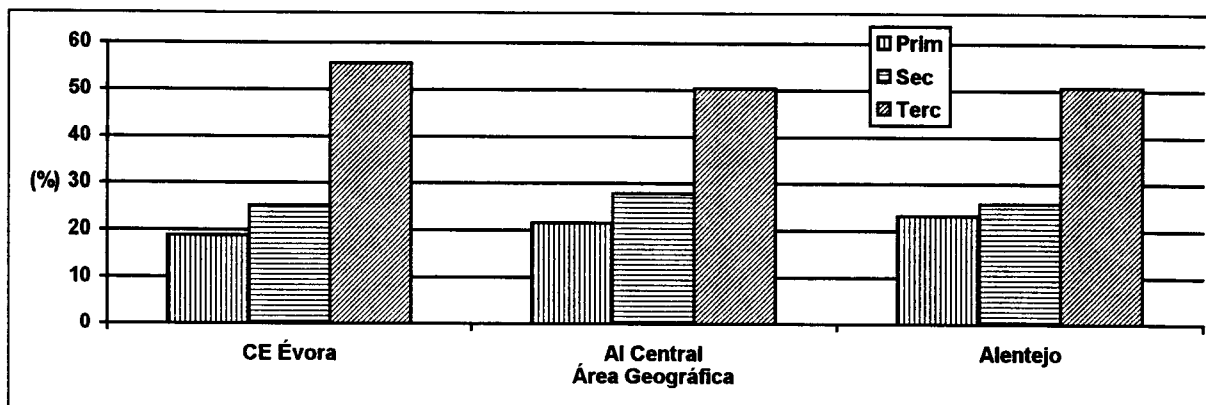
FONTE: Quadro 4-A

Podemos então observar como o peso relativo do sector primário, no emprego, decresceu de 38,4% para 23,2% entre 1981 e 1991, na globalidade do Alentejo, ao passo que, mantendo-se quase inalterado o peso relativo do sector secundário, assistimos a um extraordinário crescimento do peso do sector terciário, que passa de 36,9% para 50,8% no mesmo período, sendo no mesmo sentido o comportamento verificado na área do CE de Évora.

Tomando como referência os valores verificados pelo Recenseamento de 1991 e constantes do Quadro 4-A, a área do CE de Évora dispõe de um sector terciário mais destacado que no conjunto alentejano (55,7% contra 50,8%), enquanto o sector primário se afigura, pelo

contrário, de menor importância (19% contra 23,2%), diferenças que já em 1981 eram observáveis.

GRÁFICO 9: Peso relativo dos Sectores da Actividade Económica no Emprego, em 1991



FONTE: Quadro 4-A.

Com uma ligeira diminuição do peso relativo do sector secundário, entre 1981 e 1991, o decréscimo verificado no sector primário é de -39%, enquanto o crescimento do sector terciário é de 30%, na área daquele Centro de Emprego, assumindo-se este sector com um peso esmagador de 55,7% no total do emprego, em 1991, podendo no entanto notar-se algumas diferenças importantes entre os concelhos sobre os quais actua.

Neste sentido, os concelhos onde o sector primário assume maior importância em 1991, são os de Portel (41,4%) e Viana do Alentejo (35,3%), contrariamente ao concelho de Évora, onde aquele sector tem um peso de apenas 9% no emprego. Este último concelho, é o que dispõe de valores mais elevados para o peso relativo do sector terciário (65,9%), bastante superiores aos do conjunto de concelhos (55,7%), sendo enorme a diferença verificada relativamente ao de Portel, com apenas 36%. O concelho de Évora ultrapassa desta forma as tendências esperadas para o crescimento do volume de emprego no sector dos serviços do país, cujo peso no emprego total se prevê poder vir a atingir durante a presente década valores próximos dos 60% (Mota, 1991).

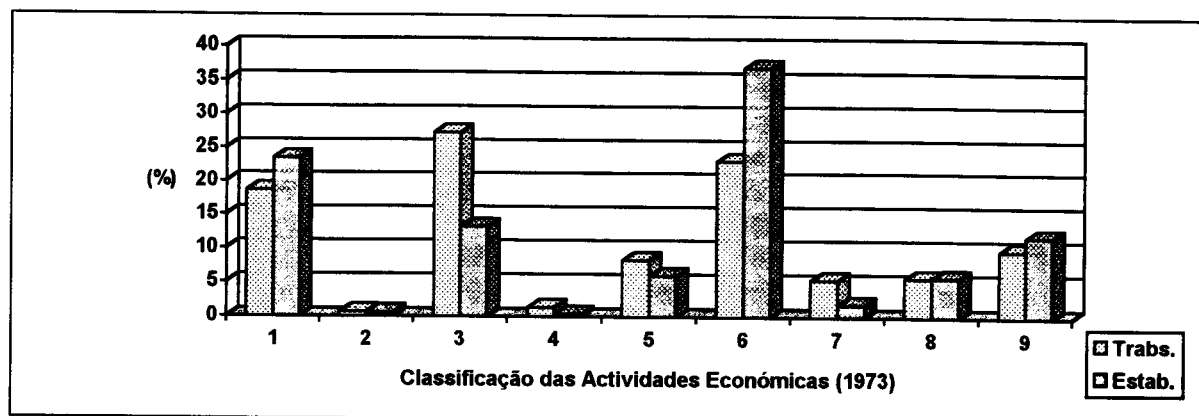
É assim que, por influência de uma cidade afectada pela actividade dos serviços que se desenvolveram no seu seio, verifica-se uma maior terciarização da economia e do emprego nos concelhos que constituem a área do CE de Évora que no total da Região Alentejo. Tal ocorre em detrimento do peso relativo do sector primário, o qual decresceu de forma notável entre 1981 e 1991, situando-se agora em posição distanciada da Região Alentejo, decréscimo aquele, sem benefícios visíveis para o sector secundário, num período em que cresceu ligeiramente a população activa empregada.

Se atendermos ao Quadro 5-A, relativo à distribuição dos trabalhadores por conta de outrem e dos estabelecimentos pelos sectores da actividade económica em 1992, apurada a partir dos Quadros de Pessoal do MESS, são observáveis algumas diferenças com a repartição do total da população residente empregada com 12 ou mais anos, apurados através do Recenseamento Geral da População de 1991 (Quadro 4-A), mas mantém-se a tendência terciarizante da economia da Região e da área do CE de Évora.

Ainda que as actividades agrícolas continuem a desempenhar um papel importante na estrutura produtiva deste agrupamento de concelhos, elas perderam já a preponderância de outros tempos em benefício de actividades agora emergentes como as relacionadas com o comércio e hotelaria. Não fora este um local atento às oportunidades derivadas da riqueza do seu património histórico, arquitectónico e cultural, da Universidade e da concentração regional de Serviços da Administração Pública Central, fortemente responsáveis pela terciarização da economia e do emprego regionais (Cf. Quadro 6-A).

Ainda com maior importância (no nº de trabalhadores, mas não no nº de estabelecimentos) que esta vertente comercial e turística, verifica-se uma destacada contribuição das indústrias transformadoras para o emprego, neste conjunto de concelhos, arrastando inevitavelmente algum contributo dos serviços prestados a empresas e à colectividade.

GRÁFICO 10: Trabalhadores por Conta de Outrem e Estabelecimentos, por Actividade Económica, nos concelhos do CE de Évora, em 1992

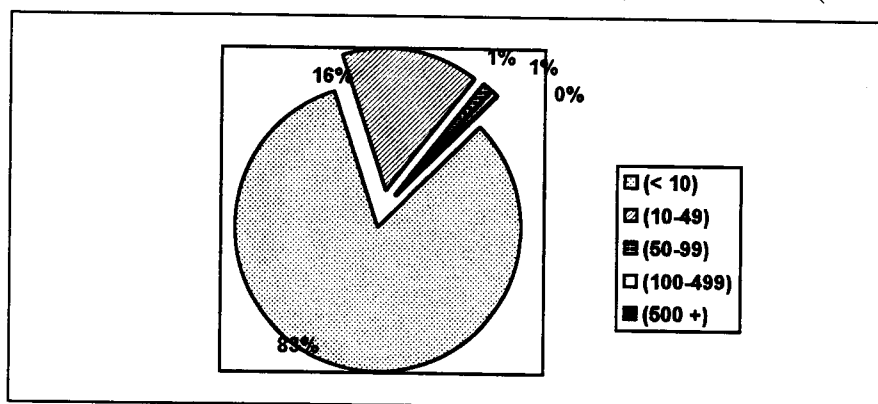


FONTE: Quadro 6-A.

Na indústria local, destacam-se, com peso no emprego, algumas unidades da indústria metalomecânica (Évora, Arraiolos e Viana do Alentejo), de componentes electrónicos (Évora), de confecção de roupa em série (Évora), de produção vinícola (Reguengos, Redondo e Évora), produção de carnes e enchidos (Redondo), tapetes (Arraiolos) e mantas (Reguengos), sem esquecer a transformação do barro em Reguengos, Redondo e Viana do Alentejo.

A esta escassez da diversidade industrial que caracteriza a actividade económica, há ainda que acrescentar uma reduzida dimensão das empresas e unidades industriais (82,6% dos estabelecimentos, em Março de 1992, tinham menos de 10 pessoas ao seu serviço), acarretando alguma debilidade da estrutura empresarial, de cariz familiar⁹⁷ e natureza artesiana, predominantemente apoiada em actividades que exigem pouca qualificação da mão-de-obra⁹⁸.

GRÁFICO 11: Estabelecimentos por Dimensão em 1992, no CE de Évora (em %)



FONTE: Quadro 7-A.

Sendo escassas as unidades empresariais de dimensão superior a 100 trabalhadores, embora empreguem 20,5% do total de trabalhadores por conta de outrém, verificamos também que 98,1% delas têm menos de 50 trabalhadores e empregam 70,7% do conjunto deles. Correspondendo a 82,6% o peso das unidades com menos de 10 trabalhadores, elas são apenas responsáveis por 35,2% do emprego dos trabalhadores por conta de outrém, conforme evidencia o Quadro 7-A.

11.3. Estrutura sócio-profissional da população activa

No período compreendido entre 1981 e 1991, a taxa de actividade⁹⁹ da população alentejana caiu de 41,5% para 41,1% em consequência da diminuição em -0,7% da sua população activa, por influência particular da população activa masculina que decresceu -15,6%, tendo a taxa de actividade dos homens passado de 58,7% para 53%, ao contrário da verificada para as mulheres, devido ao crescimento em 13% da população activa feminina, como podemos observar no Quadro 8-A.

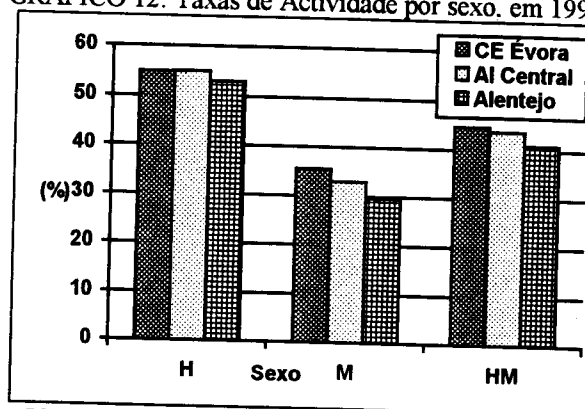
⁹⁷ Empresas em que as decisões relacionadas com a sua posse ou gestão, são influenciadas pela sua relação com uma família, ou famílias (Martins, 1990: 14).

⁹⁸ Cf. a este propósito o Quadro 7-A com as análises efectuadas por Trindade e Rita (1990-b) e Rita (1994).

⁹⁹ Que indica o peso da população activa (mão-de-obra disponível para a produção de bens e serviços, empregados e desempregados) no total da população residente. Ver "Glossário", em Anexo.

Em sentido contrário evoluiu a taxa de actividade no conjunto dos concelhos do CE de Évora, tendo sofrido uma subida no seu valor, de 44,7% (em 1981) para 44,8% (em 1991), devido à quase insignificante redução dos efectivos na população residente (-0,5%) e na população activa durante aquele período.

GRÁFICO 12: Taxas de Actividade por sexo, em 1991.



FONTE: Quadro 8-A.

Além de os efectivos femininos terem aumentado em 14,9% na população activa, também na população residente se verificou um crescimento de 0,1% das mulheres, contrariamente ao homens activos, que decresceram -8,7% e aos residentes, que decresceram de igual forma -1,1% entre 1981 e 1991. Em consequência, as taxas de actividade caíram de 59,4% para 54,8% no caso dos homens, tendo subido de 30,9% para 35,5% no caso das mulheres.

Tendo tido menor dimensão que na globalidade do Alentejo, o decréscimo da população activa, mesmo até da masculina, a taxa de actividade do CE de Évora rondava assim os 44,8% em 1991 (54,8% para os homens e 35,5% para as mulheres), valores estes substancialmente acima dos verificados para a Região Alentejo.

Poderão ainda durante a década de 90 vir a ocorrer alterações de monta nas taxas de actividade, especialmente nas femininas, as quais são bastante influenciadas pela evolução do mercado de trabalho, conforme é relatado no 5º Relatório Periódico da Comissão Europeia, sobre a situação sócio-económica e o desenvolvimento das Regiões da Comunidade, elaborado em 1994:

«Se a Comunidade continuar a ser afectada por taxas de desemprego elevadas e, geralmente, em crescimento (...) as pessoas poderão ser desencorajadas de ingressarem no mercado de trabalho. Os números potencialmente elevados de mulheres que gostariam de trabalhar permanecerão, provavelmente, frustrados devido à falta de postos de trabalho e, por conseguinte, não constariam, necessariamente, dos números relativos ao desemprego.

Em contrapartida, se a procura de trabalho¹⁰⁰ aumentar, tal tenderia a fornecer as condições necessárias para o aumento das taxas de actividade, talvez especialmente para as mulheres caso as novas oportunidades se situem no sector dos serviços, ...» (*Competitividade e Coesão: tendências verificadas nas Regiões*, 1994: 29)

Outros relatórios da Comissão das Comunidades Europeias¹⁰¹, vinham já anteriormente denunciando a escassez de empregos, como factor impeditivo da entrada das mulheres no

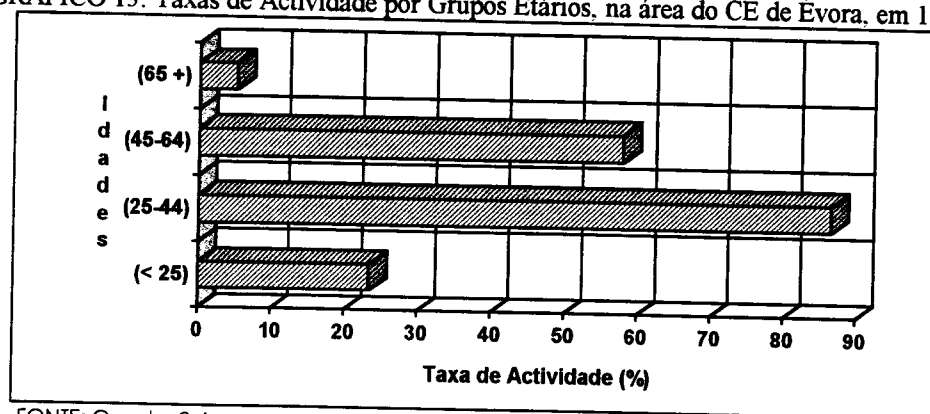
¹⁰⁰ Aqui entendida como oportunidades de trabalho.

¹⁰¹ Cf. *Emprego na Europa - 1993*, (1993).

mercado de trabalho, mas também o facto de que tem vindo a aumentar por todo o território da União Europeia (UE) o número de elementos das camadas etárias mais avançadas, em especial homens, que se retiram prematuramente da vida activa e optam pela reforma antecipada.

No CE de Évora, é no grupo etário dos 25 aos 44 anos, que as taxas de actividade assumem valores mais elevados, sendo bastante reduzidos entre os mais jovens, ao que não será alheia a influência de factores de ordem escolar, e bastante elevadas (57,9%) no grupo dos 45 aos 64 anos.

GRÁFICO 13: Taxas de Actividade por Grupos Etários, na área do CE de Évora, em 1991.



FONTE: Quadro 9-A.

Visto de outra forma, quase 50% da população activa tem entre 25 e 44 anos de idade, sendo de 31,7% o peso dos que têm entre 45 e 64 anos e de apenas 16,8% relativamente aos que têm uma idade inferior a 25 anos, conforme consta do Quadro 9-A. O que nos indicia algum envelhecimento e feminização da mão-de-obra disponível (com ou sem emprego) para a produção de bens e serviços que entram no circuito económico da área do CE de Évora, porque, como destacam alguns autores,

«Em todos os países, desde 1950, a "explosão escolar" reduziu fortemente as taxas de actividade do jovens, até 17 ou 18 anos e, inversamente, contribuiu para aumentar as taxas de actividade das mulheres adultas.

A entrada mais tardia na vida activa, associada às aposentações antecipadas, transformou profundamente as estruturas da população activa. O trabalho tende a ser reservado aos adultos, de um modo geral entre 20 e 60 anos. Esta evolução é, simultaneamente, a causa e a consequência das mudanças de organização do trabalho e das relações intergerações que existiam nas empresas tradicionais» (Vincens, 1987: 17)

Se atendermos apenas à parte da população activa com actividade económica (por conta própria ou por conta de outrem) em 1991, de acordo com o Quadro 10-A, cerca de 78% trabalham por conta de outrem, sendo de apenas 5,2% o peso daqueles cuja situação na profissão é a de patrão. Assume algum destaque (cerca de 13%) o peso dos trabalhadores

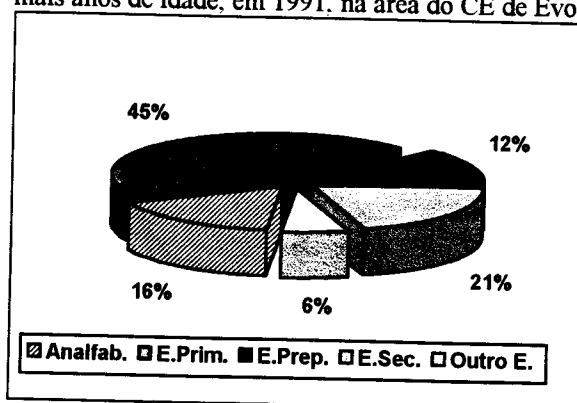
por conta própria, podendo mesmo vir a aumentar de futuro, especialmente nas profissões ligadas à construção civil.

Os níveis de qualificação da população activa que trabalhava por conta de outrem, em 1992, de acordo com os Quadros de Pessoal do então MESS (Cf. Quadro 11-A) revelam um reduzido peso ao nível dos Dirigentes, dos Quadros Médios e Superiores e dos Profissionais Altamente Qualificados que, em conjunto, não chegam a representar 10% do total de trabalhadores por conta de outrem (TPCO). No entanto, o grupo dos Profissionais Semi-Qualificados e dos não Qualificados, em conjunto com o grupo dos Praticantes e Aprendizizes, representam cerca de 60% dos TPCO, evidenciando aqui de forma nítida os fracos níveis de qualificação destes trabalhadores.

Embora não seja possível elaborar semelhante análise para a restante população activa (ex. da que exerce actividade económica sem ser por conta de outrem), podemos ainda assim fazer algumas considerações quanto aos níveis de instrução, decorrentes da leitura do Quadro 12-A.

Na população com 10 ou mais anos de idade, residente no Alentejo em 1991, encontramos elevadas taxas de analfabetismo (21,8%), sendo algo menores na área de influência do CE de Évora, embora ainda assim bastante elevadas (17%). O concelho de Évora é o mais desviante desta situação, ao apresentar uma taxa de analfabetismo de 12,5%.

GRÁFICO 14: Níveis de Instrução da População Residente com 10 ou mais anos de idade, em 1991, na área do CE de Évora



FONTE: Quadro 12-A

Veja-se como é bastante pequeno o peso daqueles que têm níveis de instrução superiores ao Ensino Secundário, ao passo que 60,6% daquela população não passou do ensino primário.

O analfabetismo, tanto literal, como funcional (por incapacidade de acompanhamento e adaptação às novas tarefas e funções resultantes da introdução de Novas Tecnologias), continuarão, durante esta década, a ser motivo de preocupação a um país que se encontrará mergulhado no esforço da modernização (Carneiro, 1988)¹⁰².

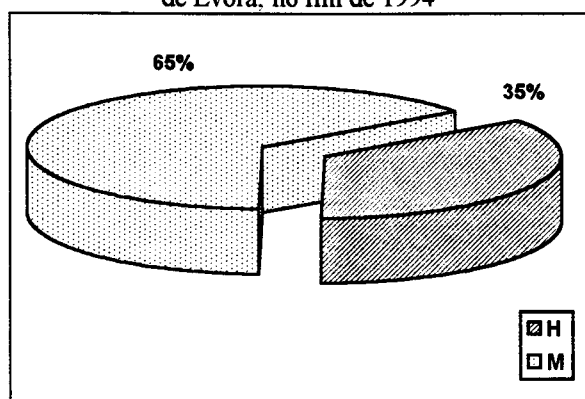
¹⁰² O analfabetismo condiciona fortemente toda a intervenção da formação profissional em vários segmentos da população com idade activa, em particular nos mais idosos (Cf. Mota e Abecassis, 1987).

11.4. O mercado de emprego local:

11.4.1. Procura e oferta de emprego

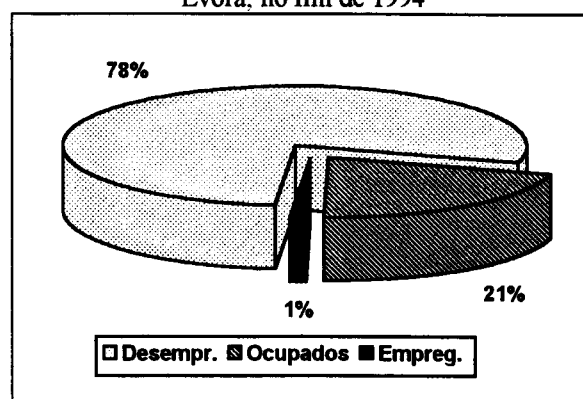
O mercado de emprego local é ainda fortemente influenciado pela actividade agrícola da região e pela sazonalidade de que a mesma padece, pois, apesar da agricultura já não ser preponderante no emprego da área em estudo, é ainda importante.

GRÁFICO 15: Pedidos de Emprego, por sexos, no CE de Évora, no fim de 1994



FONTE: Quadro 13-A

GRÁFICO 16: Pedidos de Emprego, por tipo, no CE de Évora, no fim de 1994



FONTE: Quadro 13-A

As mulheres são maioritárias na procura de emprego, representando 65% do total de pedidos, ao passo que os desempregados pesam quase 80% naqueles pedidos (sendo pouco mais de metade deles abrangidos pelo regime de protecção no desemprego: Subsídio de Desemprego ou Subsídio Social de Desemprego), contra apenas 1% dos que se encontram empregados e procuram uma mudança de emprego. Cerca de 21% estão ocupados em programas de carácter temporário, nas entidades sem fins lucrativos, em actividades que revistam interesse para a colectividade.

O concelho de maior importância, no total dos pedidos de emprego registados no Centro de Emprego de Évora, é o concelho de Évora, com 42% do total de pedidos, seguido pelos de Portel e Reguengos de Monsaraz, respectivamente com 17% e 16% dos pedidos registados no fim do ano de 1994 (Ver Quadro 13-A).

Do lado da oferta de emprego, registada pelo CE de Évora ao longo do ano de 1994, podemos contar a recolha de 1450 ofertas de emprego, das quais foram satisfeitas 1384, com aqueles que se encontravam inscritos nos seus ficheiros, à procura de emprego, atingindo assim um grau de satisfação superior a 95%, valor mais elevado que os 80,1% registados no conjunto dos Centros de Emprego da Delegação Regional do Alentejo do IEFP.

Algumas explicações poderão apontar-se para a ocorrência desta incapacidade de satisfação de uma parte das ofertas de emprego, apesar do elevado volume de desempregados existentes, resultantes da nossa experiência quotidiana. Algumas prendem-se com os factores abaixo enunciados.

«As dificuldades na satisfação de uma significativa parte das ofertas de emprego recebidas poderão talvez atribuir-se em parte a algumas pouco aliciantes condições oferecidas pelas entidades empregadoras, bem como à resistência que a grande maioria dos desempregados oferece à mobilidade geográfica, ainda que dentro da mesma região, ou, ao que caberá muito provavelmente a maior fatia de responsabilidade, a um desajustamento entre os níveis de qualificação dos recursos humanos disponíveis e os que são pretendidos pelos empregadores» (Rita, 1994: 24)¹⁰³.

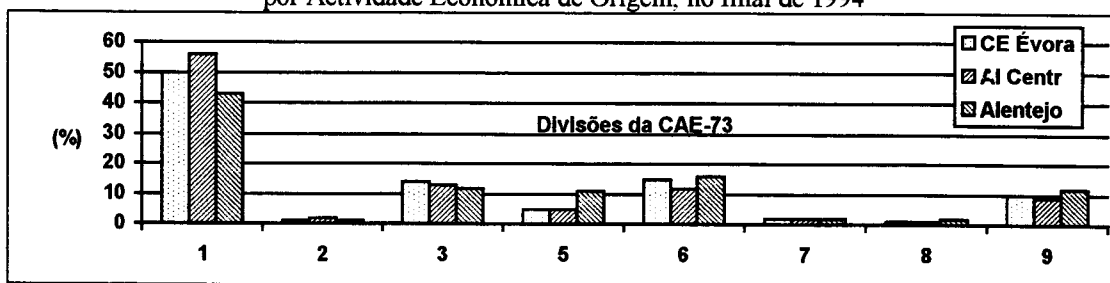
Noutras, é denunciada a situação frequentemente ocorrida quando os que recebem subsídio de desemprego, facilmente apresentam comprovativos de doença quando solicitados para ofertas de emprego cujas condições não sejam do seu agrado. Procuram esgotar todo o período de protecção social no desemprego que lhes foi atribuído, continuando no entanto, a maior parte das vezes, a desenvolver actividades remuneradas, escapando ao controlo mesmo dos mais atentos (Cf. Rita, 1996).

Para a Comissão Europeia, este paradoxo da coexistência de um desemprego elevado, sobretudo entre os pouco qualificados, com solicitações que continuam por satisfazer, resulta, em parte, da relutância dos trabalhadores em aceitarem empregos classificados como serviços pessoais ou trabalho não qualificado. Esta explicação é descrita no «Livro Branco» sobre Crescimento, Competitividade e Emprego.

É bastante reduzido o volume da oferta de emprego registada nas profissões dos primeiros grandes grupos da Classificação Nacional das Profissões (CNP-1980), onde se concentram as profissões cujos perfis exigem mais elevadas e apuradas qualificações. Por isso, 65% do total ofertas de emprego recolhidas, foram satisfeitas com trabalhadores agrícolas e 22% com trabalhadores indiferenciados, o que parece ser comum suceder por toda a Região Alentejo (Cf. Quadro 14-A). Na verdade, cerca de 38% dos pedidos de emprego de desempregados registados no CE de Évora, referem-se a pessoas cujas categorias profissionais se enquadram no grupo 6 da CNP (que engloba os trabalhadores agrícolas), enquanto que 24,3% deles são trabalhadores indiferenciados, valores em ambos os casos superiores aos registados no conjunto da Região Alentejo. De destacar também os cerca de 10% do grupo do pessoal administrativo, os 7% que representam os pedidos de emprego do pessoal dos serviços pessoais e domésticos e os 6,2% do pessoal do comércio e vendedores (Ver Quadro 15-A).

¹⁰³ De uma maneira geral, o fenómeno da carência de qualificações, refere-se a um problema do mercado de trabalho, em que o *stock* de pessoas disponíveis com determinadas qualificações, aptidões, experiência profissional, não satisfaz a procura.

GRÁFICO 17: Desempregados à procura de Novo Emprego no IEFP, por Actividade Económica de Origem, no final de 1994



FONTE: Quadro 16-A.

Naqueles que procuram um novo emprego, por já terem trabalhado antes, 50% provêm de actividades ligadas à agricultura, 15% ao comércio, restaurantes e hotéis, 14% estiveram relacionados com as indústrias transformadoras (especialmente as metalomecânicas e alimentação), enquanto 10% são originários de actividades enquadradas nos serviços (em particular os pessoais e domésticos), como podemos observar no Quadro 16-A.

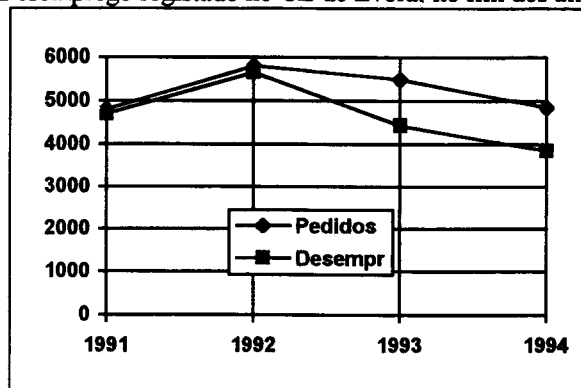
11.4.2. O desemprego: traços dominantes

Com 4806 pedidos de emprego registados no final de 1994, a procura de emprego no CE de Évora iniciou nesse ano um percurso descendente, estabilizando em torno daqueles valores, que se manteriam ao longo do ano de 1995, recuperando assim a linha abandonada a partir de 1991, já que se verificou uma forte subida daqueles pedidos nos anos de 1992 e 1993.

O desemprego registado em todos os CE's do Alentejo, com taxas já bastante superiores à média nacional, corre sérios riscos de crescimento, associados à eventual crise de alguns sectores tradicionais mais vulneráveis, ou ainda a processos de reestruturação empresarial que tenderão a ocorrer num futuro não muito longínquo, não escapando o CE de Évora a tal possibilidade.

Representado os desempregados quase 80% do total de pedidos de emprego registados, é idêntica a evolução descendente das duas variáveis ao longo dos últimos anos, estabilizando em 1995, podendo no entanto ocorrer um substancial incremento de ambas, já em 1996.

GRÁFICO 18: Evolução dos Pedidos de Emprego e do Desemprego registado no CE de Évora, no fim dos anos



FONTE: Estatísticas IEFP (SIGAE)

Por toda a União Europeia, o desemprego não cessou de aumentar desde o início da década de 70, tendo o avolumar do seu nível atingido, em Portugal, e em especial nas regiões mais pobres como o Alentejo, durante a primeira parte da década de 90, uma dimensão preocupante (Rita, 1996).

O período que se seguiu à 2ª Guerra Mundial, até agora, caracteriza-se em toda a Europa, por um significativo crescimento económico que não foi acompanhado por acréscimos equivalentes nos níveis de emprego. Paralelamente, a evolução demográfica criou uma pressão crescente sobre o mercado de emprego, particularmente por parte dos jovens, confrontados com a escassez de oportunidades de emprego¹⁰⁴.

De facto, desde meados da década de 80, a Europa tem demonstrado menos êxito na criação de emprego do que outras partes do mundo desenvolvido, pois os esforços da União Europeia têm-se revelado sistematicamente infrutíferos na criação de postos de trabalho suficientes para evitar que o desemprego aumente firmemente¹⁰⁵.

A manifestação do fenómeno do desemprego, que teima em não abrandar, como uma realidade com que os países da Europa se têm visto forçados a conviver, conduz a considerar-se este problema como um dos de maior importância nas últimas décadas deste século. Ele facilita, nas regiões do interior, a reprodução das assimetrias regionais e todos os efeitos de depressão e desfavorecimento a elas associados, ao nível da exclusão social (Almeida et al., 1992).

Na persistência quantitativa deste fenómeno, torna-se clara e definitiva a forma como o desemprego atinge de forma particular alguns grupos específicos da população activa, entre os quais as mulheres e os jovens (Cf. Neves, Pedroso e Matias, 1993). As mulheres predominam pois de forma esmagadora entre os desempregados, sendo de 37% o peso dos homens, desigualdade que se acentua ainda mais no concelho de Reguengos de Monsaraz, no qual as mulheres representam 74% dos desempregados inscritos, enquanto que no concelho de Arraiolos são ultrapassadas pelos homens, os quais pesam 52% entre os desempregados.

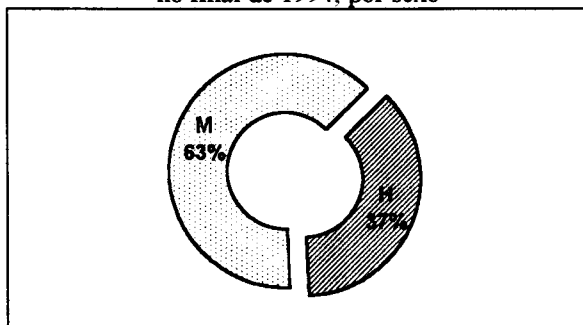
Sendo o desemprego dos jovens cada vez mais um fenómeno de fila de espera, é de notar uma parte importante (16%) dos desempregados inscritos que procuram um primeiro emprego, contra 84% que já tiveram algum emprego antes de caírem na situação de desemprego, de onde pretendem sair, procurando um novo emprego. Em alguns concelhos, como Arraiolos, Portel e Viana do Alentejo, o peso dos que procuram um primeiro emprego é

¹⁰⁴ Com alguma excepção para as décadas de 50-60, durante as quais se verificaram, nos países industrializados da Europa Ocidental, uma evolução económica sem precedentes, com baixas taxas de inflação e de desemprego, como destaca Américo Ramos dos Santos (1979).

¹⁰⁵ Cf. relatório da Comissão das Comunidades *Emprego na Europa - 1993*, (1993)

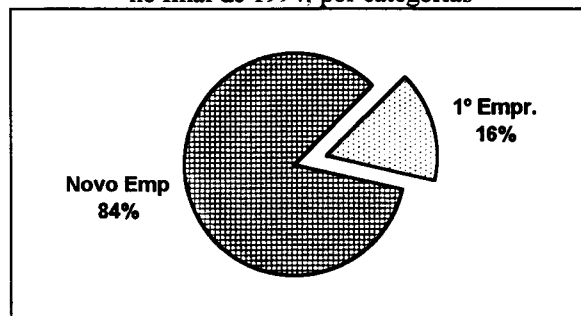
mais diminuto, representando menos de 10% do total de desempregados, enquanto que noutros concelhos, como Évora, o seu peso ascende aos 23%, nitidamente superior ao do conjunto.

GRÁFICO 19: Desemprego registado no CE de Évora, no final de 1994, por sexo



FONTE: Quadro 13-A

GRÁFICO 20: Desemprego registado no CE de Évora, no final de 1994, por categorias



FONTE: Quadro 13-A

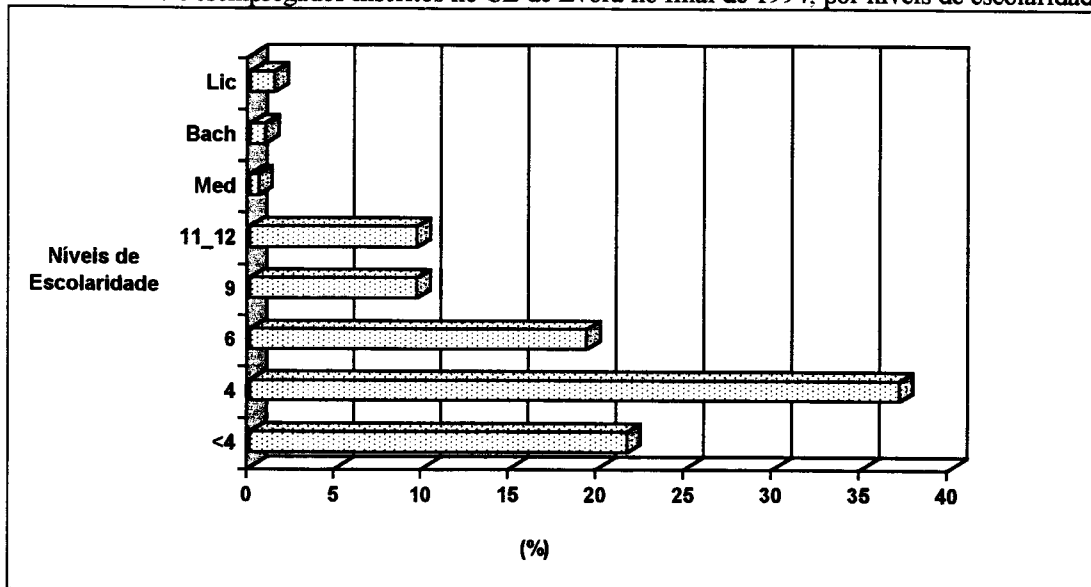
O desemprego assume assim, em alguns concelhos, um carácter estrutural, facilitando o crescimento do desemprego de longa duração, em resultado das dinâmicas demográficas já analisadas e das transformações das estruturas económicas¹⁰⁶, não se tendo ainda criado suficientes oportunidades de emprego para os desempregados provenientes das actividades agrícolas (em especial as mulheres), fora da agricultura, o que explica que uma boa fatia deles insistam em procurar naquelas actividades novas oportunidades de trabalho (Cf. Quadros 15-A e 16-A).

Os desempregados que procuram voltar a trabalhar em actividades que absorvam profissões ligadas à agricultura (principalmente trabalhadores agrícolas ou profissionais indiferenciados), são detentores de habilitações que não vão, na sua maior parte, além dos 4 anos de escolaridade. Há entre eles um elevado peso de analfabetos, como evidencia o Quadro 18-A, enquanto os que têm níveis de escolaridade em torno dos 11/12 anos aspiram mais vir a desempenhar funções de carácter administrativo.

No conjunto dos desempregados, podemos observar como se manifesta a escassez de habilitações, já que quase 80% deles não possui mais de 6 anos de escolaridade, sendo superior a 20% o peso dos analfabetos no conjunto dos desempregados e de cerca de 60% aqueles cuja escolaridade não vai além dos 4 anos. Enquanto o analfabetismo afecta essencialmente os desempregados mais idosos (a partir dos 45 anos), não deixa de ser particular fonte de preocupação o volume dos que, entre os 25 e os 49 anos, não possuem mais do que 4 anos de escolaridade, bem como daqueles que, não tendo ultrapassado a escolaridade de 6 anos, têm idade inferior a 35 anos (Cf. Quadro 19-A).

¹⁰⁶ Cf. Amândio Martins (1995) e José Palma Rita (1994).

GRÁFICO 21: Desempregados inscritos no CE de Évora no final de 1994, por níveis de escolaridade

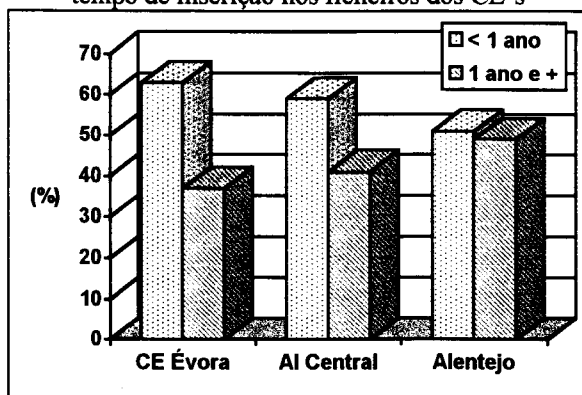


FONTE: Quadro 18-A.

Semelhantes características havíamos notado quanto à população activa empregada, pelo que se nos afiguram suficientemente evidenciados os fracos níveis de qualificação profissional e o baixo grau de escolarização que caracterizam a população activa da área. Eles obstaculizam, por certo, eventuais intenções de nela se instalarem novas unidades industriais, bem como a expansão das actualmente existentes, especialmente transformadoras. As carências de mão-de-obra qualificada são uma das causas mais apontadas para justificar os fracos níveis de investimento nas regiões do interior, a que acresce a ausência de estímulos à fixação da mão-de-obra qualificada, como é apontado por Oliveira das Neves (1985).

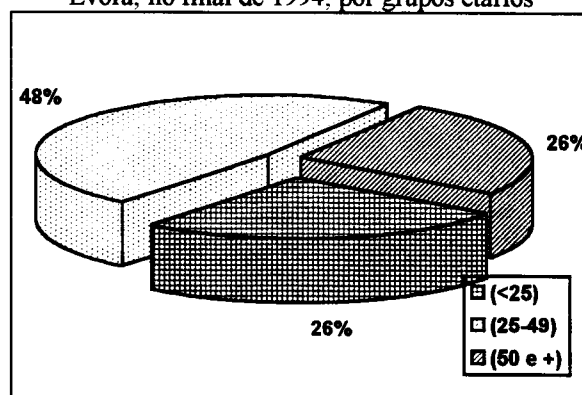
Acresce ainda que os fracos níveis de escolaridade e de qualificação da mão-de-obra introduzem «... profundas distorções no funcionamento e regulação do mercado de trabalho, contribuindo nomeadamente para a manutenção dos desequilíbrios oferta/procura de emprego ...» (Ferrão e Neves, 1991: 35; Neves, 1990: 20).

GRÁFICO 22: Desempregados no final de 1994, por tempo de inscrição nos ficheiros dos CE's



FONTE: Quadro 17-A

GRÁFICO 23: Desempregados inscritos no CE de Évora, no final de 1994, por grupos etários



FONTE: Quadro 17-A

O tempo que os desempregados permanecem inscritos nos ficheiros dos Centros de Emprego do IEFP serve-nos para aferir da intensidade com que o desemprego de longa duração (DLD), isto é, a inscrição como desempregado durante um ano ou mais tempo, afecta este tipo de população. Observa-se que no CE de Évora tal situação apenas abrange 37% dos casos, sendo um valor bastante mais baixo que o verificado no conjunto dos CE's do Alentejo, onde cerca de metade dos desempregados se encontram inscritos há pelo menos um ano, sem que a sua situação tenha merecido solução.

O desemprego de longa duração, que atinge mais os elementos idosos da população activa, do que os jovens, afecta psicologicamente aqueles que por ele são vitimados. Os efeitos vão desde a perda de confiança, isolando-as na sociedade (Lisboa, 1988), à relutância das empresas na sua admissão (Pereira, 1991), passando pelo desânimo e pela degradação das habilitações que sofre quem procura emprego há um ano ou mais¹⁰⁷.

Na verdade, a dinâmica demográfica negativa que envolve o Alentejo, resulta em que apenas os mais idosos e com níveis de qualificação e escolaridade diminutas não se sintam atraídos pelos grandes centros urbanos do litoral, abandonando os mais jovens e mais instruídos as zonas rurais. Nelas, o envelhecimento da comunidade agrícola e a falta de trabalho alternativo, conduzem à verificação de perspectivas de desenvolvimento limitadas no futuro, conducentes a uma restrição do potencial de diversificação da actividade económica¹⁰⁸.

Eis alguns dos factores que, associados à fraca preparação e abertura às transformações estruturais qualitativas, no funcionamento do mercado de trabalho, predestinam a região a conhecer desníveis muito fortes e duradouros entre a oferta e a procura de emprego. Esta

¹⁰⁷ Cf. documento da Comissão Europeia, *Emprego na Europa - 1995*, (1995).

¹⁰⁸ Cf. *Europa 2000: Perspectivas para o Desenvolvimento do Território da Comunidade - uma abordagem preliminar*, (1991), pp 9-12.

procura, verificará crescentes exclusões do mercado de trabalho, que tendem para um desenvolvimento do desemprego de longa duração¹⁰⁹, acentuando os focos de exclusão social que o próprio desemprego já cria, como referem João Ferreira de Almeida e outros (1992).

Uma mão-de-obra envelhecida e com qualificações cristalizadas em baixos níveis, reduz a capacidade de assimilação das modificações no processo produtivo (Neves, 1988). Implica desta forma uma forte rejeição por parte dos empregadores, podendo mesmo estar condenados irrevogavelmente à condição de desempregados, numa boa parte dos casos, em que o afastamento do mercado de trabalho ocorre devido à adopção de Novas Tecnologias (NT) (Ambrósio e Barata, 1988).

Destaca-se a previsibilidade de permanecerem elevadas as taxas de desemprego, como consequência da quebra dos ritmos de crescimento dos níveis de emprego (Catarino, 1987). Mas, detecta-se ao mesmo tempo uma situação algo paradoxal, que tende a persistir na maioria dos países membros da União Europeia, afectando sobremaneira as regiões mais pobres, na medida em que, como nos mostra Artur Mota «... as empresas queixam-se da falta de mão-de-obra qualificada (...) por outro lado, existe um elevado número de desempregados em muitos sectores que não encontram trabalho» (Mota, 1991: 21). Esta situação, acarreta que o défice de qualificações evidenciado aumente, ao mesmo tempo que o nível de desemprego elevado, particularmente o desemprego de longa duração, tende a perdurar.

O fenómeno do desemprego de longa duração, resultante de desajustamentos qualitativos entre oferta e procura de emprego e não apenas de desequilíbrios quantitativos conjunturais, atinge mesmo uma boa fatia dos jovens desempregados. São os que, procurando essencialmente profissões não agrícolas, que correspondam aos seus níveis de instrução escolar, superiores à média dos desempregados, esbarram com uma manifesta falta de adequação da estrutura de actividades a tais aspirações, em especial nas regiões rurais do interior.

Ainda assim, a idade é discriminatória na saída da situação de desemprego, especialmente de longa duração (Gélot e Michel, 1991), desencorajando os mais velhos na procura de emprego, em particular quando têm mais de 50 anos, mas favorecendo os jovens que saem da condição de desempregados mais rapidamente que os adultos.

¹⁰⁹ Cf. *Memorando da Comissão sobre a Formação Profissional na Comunidade Europeia para os anos 90*, (1991), p. 23.

Entre os desempregados inscritos no CE de Évora, apenas se contam 26% de jovens (menos de 25 anos), sendo de cerca de 50% o peso dos que possuem idades entre os 25 e 49 anos. Verifica-se no entanto, que o desemprego no concelho de Évora é mais jovem que o do conjunto, enquanto que o dos concelhos de Arraiolos e Portel é, não só mais adulto, como mais idoso, já que o peso dos desempregados com 50 e mais anos de idade é superior ao do conjunto, o que pode ser constatado pela análise dos Quadros 13-A e 20-A.

12. Os programas do IEFP e públicos-alvo contemplados:

No âmbito das políticas de emprego e formação profissional definidas, o IEFP tem manifestado sucessivamente a intenção de contribuir para a prossecução do processo de desenvolvimento socioeconómico do país. Considera-se que a transformação estrutural da economia e da sociedade em geral, envolverá mudanças significativas nas qualificações, nos empregos e nos perfis profissionais, os quais deverão ser acompanhados com o desenvolvimento e valorização dos Recursos Humanos, na perspectiva da melhoria do funcionamento e modernização dos diversos sectores da actividade económica.

Por isso, as linhas de orientação estratégica¹¹⁰ que nortearam a sua actuação durante a primeira metade da década de 90 concentram-se em torno de:

- Intervenções estruturais nos domínios do emprego e da formação profissional (qualificação inicial e inserção no mercado de emprego, melhoria da qualidade e do nível do emprego, formação de formadores e outros agentes, desenvolvimento rural e local);
- Integração económica e social dos grupos sociais desfavorecidos (integração sócio-económica de pessoas com deficiência e dos grupos mais desfavorecidos);
- Intervenções para a organização do mercado de emprego e da formação profissional (informação profissional e certificação, estudos e investigação, colocação e sistemas de protecção no desemprego, acompanhamento técnico-pedagógico das acções de formação profissional desenvolvidas no âmbito do QCA);
- Relações com o exterior e com outras entidades.

Neste contexto, os programas através dos quais o IEFP tem vindo a intervir na sociedade portuguesa durante os últimos anos, desde a adesão de Portugal à União Europeia, agrupam-se em torno de sete grandes blocos, os quais sistematizam o fundamental das orientações estratégicas, em termos mais específicos, através dos vários programas:

¹¹⁰ Procurando passar gradualmente do apoio passivo ao rendimento dos desempregados (Subsídio de Desemprego) para medidas activas, visando reintegrá-los no mercado de emprego.

1. Apoios à Formação Profissional

- Cursos de Formação Profissional ministrados em Centros de Formação Profissional de Gestão Directa ou de Gestão Participada, destinados especialmente a desempregados, com particular destaque para os jovens à procura do 1º emprego, desempregados de longa duração e mulheres;
- Formação Profissional em alternância com as empresas (Aprendizagem), destinado especialmente aos jovens que abandonam prematuramente o sistema escolar oficial, conferindo equivalência escolar aos graus daquele sistema nos Níveis de Qualificação I, II e III da UE, devido às componentes Geral e Tecnológica da formação ministrada, além da formação em postos de trabalho, que ocorre na empresa;
- Apoio técnico, pedagógico e financeiro, às empresas e outras entidades que pretendam desenvolver cursos e acções de formação profissional com vista à melhoria dos níveis de qualificação dos trabalhadores ao seu serviço, ou com vista à admissão de desempregados, na sequência da formação profissional;
- Bolsas de Formação da iniciativa dos trabalhadores empregados ou desempregados, que pretendam frequentar cursos e acções de formação profissional que possibilitem reforçar as competências que detêm ou adquirir novas competências e, dessa forma, manter o seu emprego ou encontrar um, caso não o tenham;
- Formação Complementar, através de frequência de estágios em empresas por parte dos ex-formandos que tenham frequentado cursos e acções nos Centros de Formação Profissional do IEFP, tendo em vista, não apenas complementar as capacidades profissionais entretanto adquiridas, como facilitar a transição e inserção no mercado de emprego;

2. Programas de Formação-Emprego

- Acções de formação profissional desenvolvidas em conjunto com as empresas, em diversas áreas profissionais, ministrando formação teórica (geral e tecnológica) e prática, na empresa, destinada a:
 - Adultos desempregados de longa duração;
 - Jovens desempregados à procura do primeiro emprego;
 - Quadros Médios e Superiores desempregados;
- Apoio à formação profissional e emprego no restauro e Conservação do Património Cultural (CPC), destinadas a desempregados;

3. Apoios à Criação de Emprego ou Empresa

- Iniciativas Locais de Emprego (ILE's), destinadas à criação do próprio emprego (através da constituição de uma empresa) por desempregados; ou IDL's (Iniciativas de desenvolvimento Local) para criação de emprego por empregados
- Criação do Próprio Emprego (CPE) por desempregados que se encontram a receber Subsídio de Desemprego (SD) ou Subsídio Social de Desemprego (SSD);
- Apoio à Criação do Próprio Emprego (ACPE) por desempregados, na sequência de acções de formação profissional em gestão de negócios que lhes são ministradas;
- Apoios à Contratação de desempregados pelas empresas que aumentem o seu quadro de pessoal, em termos líquidos;
- Apoios à criação de empregos nas actividades artesanais e aos artesãos que pretendam admitir aqueles a quem ministraram formação profissional;
- Núcleos de Apoio à Criação de Empresas (NACE's), que funcionem como "ninhos de empresas", que mais tarde se autonomizarão;

4. Fomento da Ocupação de Desempregados

- Programas Ocupacionais Sazonais e de Subsidiados, destinados à ocupação em actividades de interesse para a colectividade, desenvolvidas em entidades sem fins lucrativos, dos desempregados que, pela sazonalidade da actividade, não adquiriram direito às prestações de desemprego (SD ou SSD), ou aos desempregados que estão a receber um destes dois tipos de subsídio;

5. Promoção da Colocação de Desempregados

- Recolha de ofertas de emprego junto das empresas, pelos CE's do IEFP, com vista à colocação de desempregados inscritos nos seus ficheiros;
- Apoios à mobilidade geográfica de trabalhadores desempregados, que estejam disponíveis para ocupar postos de trabalho em concelhos não abrangidos pela influência do CE da área da sua residência;
- Prémios de colocação aos desempregados que consigam encontrar emprego pelos próprios meios;
- Clubes de Emprego, promovidos por entidades sem fins lucrativos, com vista ao incremento da procura de soluções para os desempregados;
- Unidades de Inserção na Vida Activa (UNIVA's), promovidas por instituições de ensino e outras entidades, tendo por finalidade procurar oportunidades de emprego para os jovens que, tendo terminado os seus estudos, se deparam com dificuldades de inserção no mercado de trabalho;

6. Apoios à Reabilitação de Deficientes

- Contratação de jovens, instalação por conta própria, desenvolvimento de acções de formação profissional, emprego protegido, subsídios de compensação e adaptação dos postos de trabalho, além dos prémios de integração de deficientes;

7. Medidas de Base

- Actividade de informação e orientação profissional desenvolvida junto dos desempregados (em especial dos jovens e dos DLD), tendo por finalidade fornecer-lhe a informação mais actualizada possível sobre as perspectivas do mercado de emprego e o respectivo aconselhamento quanto às opções tomar.
- Apoio á criação e funcionamento de Associações de Desenvolvimento Local (ADL's).
- Apoio à actividade de Agentes de Desenvolvimento que promovam a animação local, visando a criação e desenvolvimento do emprego local, preferencialmente através de ILE's.

A panóplia de Programas enunciados, que enquadram a actuação concreta do IEFP por todo o país, e que encontra expressão na actividade desenvolvida pelas suas unidades orgánicas de carácter executivo, como sejam os Centros de Emprego e os de Formação Profissional, embora extensa, nem sempre permite suficiente margem de adaptação às particularidades das realidades específicas das regiões do país.

A concepção daquela sistematização de programas, pretende atender à necessidade de dar resposta aos problemas que afectam, em matéria de qualidade e quantidade de emprego, uma série de públicos-alvo invariavelmente identificados para o território nacional, entre os quais se destacam:

- A. *Os Desempregados de Longa Duração (DLD's)*, os quais se procura fazer sair da situação de desmotivação e conformismo em que se encontram, através de intenso trabalho ao nível da dinamização e canalização das suas vontades para a frequência de acções de formação profissional, aumentando as respectivas competências, de modo a facilitar a sua inserção no mercado de emprego, nem sempre com os melhores resultados;
- B. *Os Desempregados Jovens, à procura do 1º Emprego*, a inserir na vida activa com dificuldades acrescidas, pelo que se procura proceder à sua orientação e encaminhamento para a frequência de acções de formação profissional adequadas, de modo a facilitar aquela integração;
- C. *Os Desempregados à procura de Novo Emprego*, a colocar através das ofertas de emprego recolhidas pelos Centros de Emprego, ou a encaminhar para acções ou cursos

de formação profissional de aperfeiçoamento, reciclagem ou mesmo reconversão, ou ainda para a instalação por conta própria, criando o seu próprio emprego. Procura-se evitar o prolongamento da sua situação, para que não cheguem ao DLD, de onde terão sempre maiores dificuldades em sair;

- D. *Os Desempregados Subsidiados através de SD ou SSD*, levantando algumas dificuldades de tratamento, por tenderem a deixar esgotar o período de subsídio de desemprego (SD) ou subsídio social de desemprego (SSD) a que têm direito, antes de decidirem aceitar ofertas de emprego feitas pelos empregadores ou a criação do seu próprio emprego, restando, na maior parte dos casos, a solução de integração em programas ocupacionais destinados a desempregados subsidiados;
- E. *Os Desempregados Deficientes*, frequentemente inseridos em cursos de formação profissional, desenvolvidos em cooperação com outras entidades, de forma a facilitar a sua integração no mercado de emprego, ou incentivados através do emprego protegido e do fomento do emprego por iniciativa própria ou por conta de outrem;
- F. *Ex-estagiários da Formação Profissional*, aos quais se procura dedicar especial atenção na inserção no mercado de emprego regional, a qual pode funcionar em boa medida enquanto efeito demonstrador da importância da formação profissional como facilitadora da transição para a vida activa;
- G. *As Empresas, Entidades sem fins Lucrativos e outros agentes*, que constituem a força essencial da sanidade económica de uma região, com as quais se deveriam desenvolver processos de informação periódica e de envolvimento articulado no combate ao desemprego, o que nem sempre acontece;
- H. *Os trabalhadores empregados com necessidades de aperfeiçoamento, reciclagem ou reconversão profissional*, possibilitando através de diversos apoios que tais necessidades sejam satisfeitas;

O IEFP tem pois vindo a desenvolver um esforço de intervenção, a nível nacional, através dos seus diversos programas, pelos incentivos directos e indirectos ao incremento ou manutenção do emprego, no desenvolvimento da qualificação profissional dos recursos humanos, de modo a contribuir para a sua valorização. Promove a formação profissional de activos, jovens e adultos desempregados, directamente através das suas estruturas, ou com intervenção de entidades externas, designadamente, através da implementação de acções estratégicas em favor de categorias sócio-profissionais prioritárias como as que apontámos.

Com aqueles programas, tem ainda procurado incrementar o desenvolvimento local do emprego, mediante a criação de postos de trabalho, utilizando os instrumentos de apoio disponíveis e procurando envolver outras entidades. Além disso, procura intervir directamente

na organização e gestão do mercado de emprego, mediante a realização de estudos de necessidades de formação e de avaliação do impacto da formação profissional e de várias outras medidas na criação de emprego a nível local e regional.

O IEFP tem assim desenvolvido, ao longo dos últimos anos, directamente, programas de incentivo à criação de emprego, como tem de igual forma apoiado e participado no desenvolvimento de acções que, por via indirecta, incrementem e melhorem o nível e a qualidade do emprego, através da elevação dos níveis de qualificação dos activos com ou sem emprego. Ainda assim, no contexto dos estrangulamentos do mercado de emprego local, apontados nas partes imediatamente antecedentes deste estudo, julgamos que têm vindo a ficar marginalizados, relativamente à influência do IEFP, algumas outras categorias que não têm perfil para serem abrangidas por aqueles programas, especialmente em regiões como o Alentejo, como sejam:

- *Os Empregados em risco de desemprego* que, apesar de o IEFP não lhes ter dispensado até agora grande importância, através dos programas que desenvolve e executa, irão cada vez mais fazer sentir a este organismo a necessidade de se desenvolverem medidas específicas de prevenção e não apenas de combate ao desemprego;
- *As Mulheres Desempregadas*, pois se entre o sexo feminino tende a crescer a taxa de actividade, deveriam ser objecto de apoios específicos à promoção directa ou indirecta do emprego, o que, tendo-se verificado no primeiro Quadro Comunitário de Apoio (QCA-I), perdeu a sua importância no actual Quadro Comunitário (QCA-II);
- *Os Desempregados Especialmente Desfavorecidos*, categoria na qual se inscreve uma razoável fatia dos desempregados inscritos no CE de Évora, em boa medida por períodos superiores a 1 ano (DLD), devido às suas características de analfabetismo, ausência de qualificação profissional específica, idade avançada, ou outras, que os colocam na situação de exclusão do mercado de emprego, sendo difícil a sua reinserção no mesmo, ou o seu encaminhamento para acções de formação profissional.

O que fazer então com estes públicos-alvo, que sistematicamente parecem ser marginalizados pelos programas desenvolvidos e executados pelo IEFP, particularmente nas regiões interiores, mais pobres que a média do país? Vejamos se outros instrumentos de valorização dos recursos humanos legalmente em vigor se aplicam a estes públicos, satisfazendo as suas necessidades específicas, por vezes únicas.

13. Actores e mecanismos de valorização dos Recursos Humanos:

Já vimos no ponto anterior que o IEFP intervém directamente no domínio da valorização dos recursos humanos da região, através dos cursos de formação ministrados nos seus 5 Centros de Formação Profissional, com uma capacidade instalada de cerca de 1300 formandos/ano. Entre eles, conta-se o CFP de Évora, implementado com o objectivo de responder às necessidades de formação profissional identificadas pelos Centros de Emprego, empresas, associações empresarias e sindicais da área do Alentejo Central (CE's de Évora, Estremoz e Montemor-o-Novo).

Neste sentido, a formação profissional ministrada naquele CFP durante os últimos anos, dirigida essencialmente à qualificação de jovens à procura do primeiro emprego e desempregados, entre os quais os de longa duração, ou à sua reconversão profissional, tem vindo a orientar-se para os seguintes grupos de actividades:

- Agricultura: cursos de formação geral agrária, operadores de máquinas agrícolas, podadores, tosquiadores, jardinagem e tiradores de cortiça;
- Indústria: cursos de electrónica, carpintaria, marcenaria, costura em série, mecânica de automóveis;
- Construção civil: cursos de pedreiros, calceteiros, pintura de construção civil;
- Comércio: cursos de caixeiros;
- Serviços: cursos de técnicos administrativos, auxiliares de acção educativa, mecânicos de frio, reparadores de rádio-vídeo-tv e electricistas;
- Artesanato: cursos de latoaria, cestaria, mobiliário em verga e buinho, pintura alentejana, pintura artística de cerâmica, tecelagem e olaria.

O normal funcionamento dos CFP's, alimentados de candidatos a formação profissional pelos CE's, que os recrutam preferencialmente entre os desempregados ou outros candidatos neles inscritos, depara-se frequentemente com bloqueios à escala regional, acentuados em regiões rurais do interior, como sejam:

- O baixo grau de instrução da população activa desempregada, em particular dos DLD's, que dificulta a sua participação e aproveitamento em acções de formação, especialmente nas de reconversão;
- Dificuldades de recrutamento de monitores para algumas acções, em matérias onde é mais difícil recrutar bons profissionais;
- Desajustamento entre as aspirações profissionais dos jovens e as áreas profissionais onde é oferecida a formação, na linha da crescente preferência dos jovens pelas actividades terciárias, que tem vindo a marcar a Europa desde os anos 70 (Cf. Grootings, 1985).

Seguindo a tendência comum na UE, de aproximar os serviços de formação das solicitações individuais e locais, o IEFP procurou suscitar a participação acrescida da comunidade empresarial, especialmente para efeitos consultivos, quanto à oportunidade e conteúdo dos cursos (embora ainda não tenha suscitado uma participação suficientemente satisfatória ao nível da intervenção mais activa na formação em si), criando os Conselhos Consultivos em cada um dos seus Centros de Formação Profissional.

Alguma da formação profissional ministrada sob a directa responsabilidade do IEFP, foi desenvolvida, durante os últimos anos, no Alentejo, pelos Centros de Emprego. Trata-se da formação profissional desenvolvida em colaboração com as empresas: formação em alternância¹¹¹ (destinada a jovens entre os 14 e os 24 anos, com a duração de 3 anos) e formação-emprego (com a duração de uma ano, destinando-se a jovens entre os 18 e os 25 anos, a adultos desempregados de longa duração e a quadros médios e superiores).

O CE de Évora desenvolveu, nos anos mais recentes, formação em alternância e formação-emprego, nas áreas da indústria (metalomecânica, alimentar, madeiras e mobiliário e tapetes), do comércio e serviços (reparação auto, equipamentos de frio, restauração, hotelaria, serviços administrativos e de apoio a empresas, etc.).

Com vista á facilitação da integração dos jovens na vida activa, também outros organismos desenvolvem acções específicas no domínio da valorização profissional dos recursos humanos da área de influência do CE de Évora, como sejam, as próprias Escolas Secundárias (cursos técnico-profissionais e profissionalizantes), embora nem todas dediquem idêntica atenção a tais preocupações. No entanto, apenas uma das Escolas Secundárias do concelho de Évora ministra cursos profissionais e técnico-profissionais, a que se junta, nos outros concelhos do CE de Évora, a Escola Secundária de Reguengos de Monsaraz.

Em ambos os casos, os cursos dirigem-se quase em exclusivo às actividades dos serviços prestados a empresas (Cf. Quadro 21-A), verificando-se ainda assim algumas dificuldades na sua implementação, por falta de interesse dos alunos daquelas escolas na sua frequência. Há mesmo cursos que se encontram totalmente desactivados, devido a este motivo, apesar de se verificar a existência de equipamentos adequados ao seu funcionamento, sendo exemplo os cursos ligados à serralharia civil, à mecânica-auto ou à carpintaria/marcenaria¹¹².

¹¹¹ A gestão deste programa de formação profissional, encontra-se já, desde 1984, sob a alçada dos Centros de Formação Profissional.

¹¹² Constata-se uma crescente clivagem entre as aspirações profissionais dos jovens e as possibilidades de emprego que se lhes apresentam, em regiões interiores, o que os impulsiona a abandoná-las, em busca de melhores oportunidades, em centros mais urbanos do litoral.

Como nos recorda Jean Vincens (1987), trata-se do efeito perverso do esforço desenvolvido em Portugal, após 1974, para unificar os 3 primeiros anos do ensino secundário, a fim de evitar as especializações prematuras e favorecer a igualdade de oportunidades, ao mesmo tempo que se eliminava a distinção entre o ensino dito geral e o ensino técnico, nomeadamente manual. Aquela unificação do ensino liceal com o ensino técnico-profissional, ao unificar o sistema pela norma liceal, produziu um enorme impacto sobre o mercado de emprego, como destacam outros especialistas, na medida em que «... restringiu drasticamente a produção de operários qualificados e técnicos médios, situação longe de recuperação (...) mau grado os esforços mais recentes de relançamento do ensino profissional e profissionalizante» (Ferrão e Neves, 1991: 31).

Nesta linha, assistimos no Alentejo, à semelhança do restante território nacional, à proliferação das Escolas Profissionais, traduzindo o aumento dos esforços do país nos domínios da educação/formação, considerada como uma das soluções para a crise de emprego e, sobretudo, como uma condição necessária para um relançamento ulterior do crescimento (Vincens, 1987), num claro esforço de revitalizar e desenvolver novamente o ensino profissional. Jean Vincens, que aponta o facto de Portugal não ter ainda logrado construir um sistema de formação inicial capaz de responder às suas necessidades futuras e às possibilidades oferecidas pela sua integração na UE, detecta facilmente a debilidade das relações entre o sistema de educação/formação e o sistema de emprego.

Não podendo vir mais a propósito, verificamos que as Escolas Profissionais que ministram cursos na área do CE de Évora, parecem mais viradas para as actividades relacionadas com o turismo, restauração e hotelaria, ou para outras actividades terciárias, do que para a indústria ou agricultura (Cf. Quadro 22-A), situação agravada ainda pelo facto de uma boa fatia dos seus alunos transitarem directamente para o ensino superior, em particular o Politécnico, e não para o mercado de trabalho regional.

Os estabelecimentos de Ensino Superior público, particular e cooperativo, que integram as Universidades e os Institutos Superiores Politécnicos, pretendem cada vez mais alargar o leque dos cursos superiores e licenciaturas ministradas, em áreas consideradas de interesse para o mercado de trabalho regional, ao mesmo tempo que incentivam as especializações ao nível da pós-graduação, do mestrado e do doutoramento, num claro incentivo ao desenvolvimento da investigação científica (Cf. Quadro 23-A).

Assim, coube aos Institutos Politécnicos entretanto surgidos, uma certa regionalização da oferta de ensino, adequando-a o mais possível às necessidades da região, criando para isso cursos específicos para responder àquelas necessidades, como aconteceu em Portalegre e

em Beja. Esta atitude, revela virtualidades que são de desejável manutenção e aprofundamento, contrariando a fraca ligação ao meio alentejano que tem sido visível noutros estabelecimentos de ensino superior, como as Universidades.

O ensino básico (cuja rede de estabelecimentos parece suficiente para responder às necessidades locais)¹¹³ e a formação inicial, são pois essenciais para melhorar a qualidade da futura mão-de-obra das regiões da UE, em especial das mais pobres, como o Alentejo, por darem aos jovens melhores oportunidades de encontrarem um primeiro emprego e por constituírem uma preparação essencial para o ensino e formação posteriores.

Neste sentido, a adaptação dos sistemas educativo e de formação às profundas alterações estruturais que rapidamente ocorrem¹¹⁴, é uma prioridade em toda a UE, como é referido no 5º Relatório periódico da Comissão Europeia relativo à situação sócio-económica e ao desenvolvimento das Regiões da Comunidade¹¹⁵. A competitividade da UE e das regiões depende não só da dotação em infra-estruturas materiais mas, cada vez mais, em recursos humanos, pelo que dispor de sistemas educativos e de formação eficazes, pode, por esse motivo, ter importância no reforço das vantagens comparativas.

No actual contexto de aceleradas mutações, os sistemas educativo e de formação devem pois desempenhar uma «... função de adaptação antecipante, assente no lançamento de novos perfis profissionais na base de uma formação genérica, polivalente e diversificada que habilite ao desempenho de profissões em mutação» (Neves, 1990: 21), qualificando e requalificando os recursos humanos, numa perspectiva de adaptação ao processo de modernização da economia. Desta forma contribuirão para a correcção das disparidades regionais de desenvolvimento, ao adequar as qualificações dos RH às necessidades do tecido empresarial em mudança.

Por isso, as fronteiras entre educação e formação tendem a desaparecer, na medida em que as competências fornecidas pelos sistemas de formação se referem cada vez mais a valores educativos, relacionados em particular com conhecimentos comportamentais e relacionais, enquanto que os sistemas de educação de base pretendem cada vez mais facultar uma base de competências com finalidade profissional.

¹¹³ A avaliar pelo Quadro 24-A.

¹¹⁴ Embora concordemos com Acácio Catarino (1987) quando refere que a formação (em especial a extra-escolar), ao contrário dos anos sessenta, não se reduz hoje a um simples meio de acesso ao emprego, não podemos no entanto correr o risco de um desajustamento visível entre aquela e o mercado de emprego, o qual pode acarretar, não raro, em especial nas regiões interiores, uma forte mobilidade geográfica em direcção aos grandes centros urbanos do litoral, induzida pela formação profissional ministrada (Honório, 1993).

¹¹⁵ *Competitividade e Coesão: tendências verificadas nas Regiões*, (1994).

Considerando que a ideia de separação entre os sistemas de educação formal e de formação profissional se opõe manifestamente à actual filosofia das instituições comunitárias neste domínio, especialistas como Margarida Chagas Lopes (1995), João Ferrão e Oliveira das Neves (1991) têm vindo a falar, já desde há algum tempo, em sistema de educação/formação.

Tendo em conta que o ritmo a que ocorrem as mudanças no tecido empresarial é bastante acelerado, sente-se cada vez mais a necessidade de uma outra característica que deve fazer parte do sistema de educação/formação. Consiste na elasticidade funcional e científica, que o habilite a operar num cenário de incerteza aos mais diferentes níveis, desde o demográfico ao tecnológico (Cf. Ferrão e Neves, 1991). É aqui que parece residir a justificação da actuação de um outro operador no domínio da oferta de formação profissional, além das entidades privadas credenciadas para o efeito¹¹⁶: as empresas com "aparelhos de formação próprios", como são designadas por João Ferrão e Oliveira das Neves (1991), que se assumem hoje, cada vez mais, não apenas como locais produtivos, mas também como locais formativos.

Além de ocorrer com frequência alguma desarticulação entre o sistema educação/formação e o sistema tecnológico, com implicações ao nível da inadaptação dos conteúdos da formação, verifica-se de igual modo uma certa descontinuidade entre a formação escolar e profissional que, se do ponto de vista dos formandos compromete a sua transição para a vida activa, obriga, do ponto de vista das empresas, ao recurso a soluções próprias de formação de operários qualificados. Recorrendo a soluções formativas internas, as empresas pretendem desta forma resolver as suas dificuldades, tanto ao nível do recrutamento, já que as saídas do sistema educação/formação nem sempre se produzem nas áreas em que a carência é maior, como ao nível dos seus efectivos.

Se o sistema de educação de base só está em condições de satisfazer parcialmente as necessidades de qualificação que as pessoas precisam durante a sua vida activa, parece evidente que o ritmo das transformações tecnológicas confere uma maior responsabilidade às empresas, que devem assegurar para os seus recursos humanos as competências e as qualificações necessárias, através da formação contínua.

Relativamente a este último aspecto, o da formação contínua, torna-se importante que os gestores das empresas encarem as despesas com a formação profissional não como um custo inevitável, mas sim como um instrumento útil de desenvolvimento das competências dos indivíduos e das empresas. Tal nem sempre acontece, mesmo nas grandes empresas, muitas

¹¹⁶ Na sua maioria, associações de classe, como as empresariais e os sindicatos.

das quais têm ainda tendência a ver o investimento na qualificação dos seus efectivos de uma maneira muito diferente do investimento na tecnologia.

Mas certamente nem todas as empresas se podem aventurar na cruzada da formação profissional, já que o tecido empresarial é constituído quase na sua totalidade por micro-empresas, sem estrutura organizacional adequada¹¹⁷ ao suporte com sucesso de semelhante ousadia (Trindade e Rita, 1990-a)¹¹⁸. Nem mesmo que tal formação seja parcialmente financiada pelo Fundo Social Europeu (FSE) e pelo Estado Português (Cf. Mota e Abecassis, 1987), até porque as próprias regras de acesso àquele financiamento contribuem para acentuar ainda mais a dimensão do obstáculo.

Na sequência desta constatação da existência de necessidades identificadas e não cobertas, concretamente em matéria de formação profissional, revela-se aqui uma obrigatoriedade de intervenção neste domínio, além do Estado, das Associações Empresariais e Sindicais, servindo dessa forma os interesses dos seus associados.

As Associações que referimos podem estar em condições de suprir algumas das carências de formação profissional inicial, sentidas pelos seus associados, com vista ao posterior integração profissional daqueles profissionais. Mas, ao nível da formação contínua, continuam a verificar algumas dificuldades na concretização de acções específicas. Torna-se bastante difícil e por vezes mesmo impossível às pequenas empresas, a disponibilização dos trabalhadores para, em horário laboral, frequentarem aquelas acções de aperfeiçoamento às suas aptidões profissionais¹¹⁹. Também não se encontra ainda suficientemente difundida a possibilidade de utilização de modalidades flexíveis que recorram ao ensino aberto à distância¹²⁰.

Acresce o facto de os trabalhadores oferecerem sempre alguma resistência à frequência das acções em horário pós-laboral, ainda que tenham suficiente formação escolar de base ou idade que os motive a investirem na sua formação, sentindo-se aqui a necessidade de dar

¹¹⁷ A área da Gestão de Recursos Humanos é ainda uma função muito subalternizada ou inexistente na estrutura formal ou informal da esmagadora maioria das empresas, como destacam João Ferrão e Oliveira das Neves (1991), que acrescentam ainda a inexistência de planos de formação sistemática do pessoal ao serviço daquelas empresas. A aprendizagem empírica é assim mantida como veículo privilegiado de transmissão e reprodução do saber tecnológico (Ferreira, 1987) e de obtenção de qualificações. Helena Lopes (1990) chama ainda a atenção para uma outra dificuldade das PME's em reconhecerem as formações adquiridas pelos seus trabalhadores, dada a carência no desenvolvimento de fileiras profissionais que demonstram.

¹¹⁸ Há ainda a acrescentar o receio que as empresas mais pequenas manifestam em investir na valorização de profissionais que não têm a certeza de poder conservar no futuro, devido à ameaça de aliciamento de outras empresas concorrentes. A rotatividade externa atinge grande volume de mão-de-obra neste tipo de empresas, como aponta Ramos dos Santos e outros (1994), particularmente em áreas tecnologicamente pouco exigentes.

¹¹⁹ Numa obra de Guy le Boterf, citada por Margarida Chagas Lopes (1995), intitulada *Comment Manager la Qualité de la Formation?*, editada em Paris por Les Éditions d'Organisation (1992), encontram-se identificadas as principais dificuldades sentidas pelas pequenas e médias empresas (PME's) em matéria de formação profissional, as quais parecem coincidir, no conjunto, com aquelas a que aqui fizemos referência.

¹²⁰ Cf. documento da Comissão das Comunidades Europeias, *Memorando sobre o Ensino à Distância na Comunidade Europeia*, (1991).

ênfase à maior responsabilidade dos indivíduos em identificarem e satisfazerem as suas próprias carências no domínio da formação profissional.

A formação ao longo da vida activa, assume cada vez maior destaque nas preocupações das instituições comunitárias, já que contribui para melhorar as condições de empregabilidade daqueles trabalhadores, caso venham a ficar desempregados, havendo em Portugal que estudar formas de responder a estas necessidades, sem ser apenas pela via das próprias empresas e Núcleos Empresariais, já que as regiões mais pobres verificam insuficiente actividade destes actores na matéria em questão.

Nas regiões do interior, os problemas do sistema educação/formação colocam-se pois de forma mais aguda, já que se verifica existir uma certa desigualdade territorial na incidência da componente formação profissional, o que parece encerrar alguma tendência para reproduzir as actuais disparidades do potencial de desenvolvimento (Cf. Neves, 1985; Ferrão e Neves, 1991).

14. Tendências e perspectivas do mercado de emprego:

O problema mais importante com que se defronta a Europa, de acordo com o «Livro Branco» sobre Crescimento, Competitividade e Emprego¹²¹, é o da compatibilização da competitividade das empresas, do crescimento económico dos países e da criação de emprego, com a conservação do modelo europeu de desenvolvimento baseado nos valores da eficácia e da equidade.

A esta preocupação, responde a Comissão Europeia¹²² que a perspectiva europeia para dar resposta à crise do emprego, aponta para a possibilidade de combater o desemprego e melhorar a situação global do emprego, sem criar uma nova classe de pobres que trabalham e sem renunciar às elevadas ambições europeias em matéria de protecção social, através da substituição das políticas passivas por uma política activa de mercado de emprego.

A Comissão Europeia parece pois plenamente empenhada em assegurar que o progresso económico e o social andem a par, encontrando-se consagrado no «Livro Verde» sobre a Política Social Europeia que uma boa parte da influência e poder da Europa, deve-se precisamente à sua capacidade para conciliar a criação de riqueza e a garantia de benefícios e liberdades para as suas populações. Mas, as dificuldades no domínio do emprego, resultam da novidade surgida nos países mais desenvolvidos da Europa de que, pela primeira vez na história, o crescimento económico não será seguido da criação de emprego, por força da tecnologia que «... provoca a ruptura da relação que existia antes entre o nível de investimento, o nível da procura e o do emprego» (Roberts, 1985: 463).

As perspectivas de melhoria do mercado de emprego na UE continuam pois muito modestas, já que alguma subida do emprego prevista a curto e médio prazo¹²³, não será suficiente para fazer recuar, de forma significativa, a taxa de desemprego. Verifica-se assim que na Europa, a cada nova recessão, as taxas de desemprego ultrapassam com frequência o seu máximo anterior, enquanto que nas fases de expansão, ocorre uma resistência maior à baixa daquelas taxas.

¹²¹ Ver documento da Comissão das Comunidades Europeias, *Crescimento, Competitividade e Emprego. Os Desafios e as Pistas para entrar no século XXI - «Livro Branco»*, (1994).

¹²² Cf. comunicação da Comissão das Comunidades Europeias ao Conselho Europeu de Essen (1994) sobre as tendências e a evolução dos sistemas de emprego na UE, *A Estratégia Europeia de Emprego: progressos recentes e perspectivas*, (1995).

¹²³ Cf. documento do OEVA, *Folha Informativa Anual*, (1994).

A Comissão Europeia¹²⁴ procura explicar esta situação pelo facto de, a elevação da taxa de criação de emprego decorrente da retoma da produção económica que se tem verificado na maior parte do território da UE, desde meados de 1993, ter levado a sentirem-se atraídos para a população activa muitos dos que até agora ainda não tinham ingressado no mercado de trabalho, pela falta de oportunidades de emprego verificadas naquele. Por isso, poderá baixar consideravelmente a escala a que o desemprego diminui, enquanto o emprego aumenta.

Assim, não se vislumbram razões que nos levem a acreditar numa rápida redução do desemprego, antes se prevê que ele tarde a diminuir, ainda que se venha a verificar um crescimento relativamente elevado do emprego, já que este tende a andar mais associado ao aumento da participação da população activa (ou força de trabalho) do que ao abaixamento do desemprego. Neste contexto, o número de desempregados no conjunto da UE mantém-se ainda bastante elevado (quase 11% da população activa), parecendo improvável que desça com rapidez no futuro imediato, de acordo com o referido relatório da Comissão, embora as perspectivas para os próximos 1 ou 2 anos sejam de um acentuar do crescimento do emprego.

Se o ritmo da recuperação da UE não sofrer grandes quebras, em 1997, segundo a Comissão Europeia, o desemprego nela registado poderá ser reduzido em mais 1% da população activa, podendo situar-se em torno dos 10%, o que é ainda inaceitável¹²⁵. No entanto, uma redução superior do desemprego obrigaria a:

«... não só a conseguir um crescimento firme e sustentável a médio prazo, mas também a pôr em prática políticas mais eficazes para o mercado de trabalho, que talvez tivessem de ser acompanhadas por alterações consideráveis nos sistemas de ensino e formação e pela revisão da regulamentação relativa ao mercado de trabalho» (*Emprego na Europa - 1995*, 1995: 85)

Enquanto tal não acontece, assistimos à incidência do desemprego sobre grupos específicos como os jovens, os quais, devido ao desenvolvimento e democratização do sistema educativo, são hoje mais instruídos e mais qualificados. Esperando mais e possuindo aspirações mais elevadas que noutros tempos, como aponta Kenneth Roberts (1985), que chama a atenção para o facto de se preparar melhor hoje, mais que nunca, os jovens, para empregos que se tornam também mais que nunca raros. O desemprego juvenil é um problema que suscita especial preocupação nos Estados-Membros da UE, não só enquanto tal, mas também devido às potenciais consequências adversas para as perspectivas de carreira dos jovens, e às frustrações que lhes podem ser causadas precocemente.

¹²⁴ Cf. *Emprego na Europa - 1995*, (1995).

¹²⁵ As conclusões da Presidência do Conselho Europeu, que decorreu em 10 e 11 de Dezembro de 1993, referiam explicitamente que, o nível actual do desemprego, com todos os seus efeitos directos e indirectos, põe em causa a coesão da nossa sociedade.

Por outro lado, o desemprego de longa duração, que tem pouco a ver com as taxas de desemprego total, tem a característica de se perpetuar, atingindo de forma preocupante os adultos, os mais idosos e as mulheres, entre os desempregados, mais ainda se tiverem reduzida qualificação¹²⁶. Na perspectiva da Comissão Europeia, no conjunto da UE, uma em cada duas pessoas sem trabalho há um ano, corre o risco de permanecer nessa situação durante pelo menos outro ano, senão mais.

Tendo por certo que a inversão das tendências evolutivas em qualquer processo demográfico, só se consegue ao fim de períodos muito longos, podemos esperar, da evolução a médio e longo prazo da demografia e das migrações, a acumulação de vários fenómenos de pressões demográficas sobre o mercado de emprego, por toda a UE¹²⁷:

- Desaceleração do crescimento da população em idade activa;
- Redução do peso das jovens gerações no conjunto dos activos;
- Forte aumento da população que ultrapassou a idade activa, de forma especialmente acentuada a partir do ano 2000.

A conjugação destes fenómenos, implicando uma inversão progressiva das taxas de dependência, que se acentuam e agravam incomparavelmente em regiões mais pobres como o Alentejo, acarretará ao nível do emprego, especialmente aqui, que os jovens permaneçam mais tempo no ensino e na formação, que os homens antecipem as suas reformas, e que as mulheres, especialmente as casadas, em crescente volume, desejem trabalhar.

É pois previsível que não se venham a registar, nos tempos mais próximos, significativas quebras nos níveis de desemprego do Alentejo, antes sendo de prever algum agravamento do actual volume e o acentuar do desemprego de longa duração entre os desempregados. A persistência deste fenómeno, está cada vez mais relacionado com factores qualitativos, resultantes das diferenças entre as necessidades de qualificação das empresas e as potencialidades de competências da mão-de-obra disponível para trabalhar.

Ora nós já verificámos em parte anterior, o quão diminutas são no Alentejo as potencialidades daquelas competências, em especial as referentes aos desempregados, dos quais uma parte crescente não está apta a servir de reserva de recrutamento para as empresas a criar ou em expansão na região. De qualquer forma, não se perspectivam, por

¹²⁶ Cf. documento do MPAT, *Tendências e Perspectivas do Mercado de Trabalho: países da OCDE e Europa Oriental*, (1992).

¹²⁷ Cf. *Memorando da Comissão sobre a Formação Profissional na Comunidade Europeia para os anos 90*, (1991) e *Emprego na Europa - 1995*, (1995).

enquanto, intenções de instalação de unidades empresariais (especialmente industriais) de grande dimensão para os próximos tempos.

Mas pode esperar-se alguma tendência expansionista de algumas unidades transformadoras do sector da metalúrgico e metalomecânico, se, e quando se iniciar a construção do paredão do Empreendimento de Fins Múltiplos Alqueva (EFMA)¹²⁸, que poderá permitir a revitalização da produção de máquinas agrícolas ou o seu parcial redireccionamento para outras áreas. Trata-se de actividades pelas quais os jovens, alguns sem grandes qualificações, se sentem atraídos¹²⁹, sendo importantes na absorção de desempregados à procura do primeiro emprego, embora a sua excessiva dependência da agricultura tenha acarretado sérias dificuldades às empresas do ramo, as quais, nem todas parecem em condições de superar.

As indústrias agroalimentares, como as ligadas à produção vitivinícola, continuarão a ocupar um substancial volume de mão-de-obra, não apenas na produção e fabrico do vinho, como têm tais actividades repercussão ao nível da ocupação de mão-de-obra nas actividades de vindima e tratamento das vinhas ao longo de quase todo o ano, embora aqui possa vir a ocorrer alguma redução dos níveis de emprego, resultado da crescente mecanização agrícola.

Quanto à actividade agrícola, no Alentejo, não só é uma actividade de repulsão para os desempregados, em particular os mais jovens e mais qualificados, como são bastante limitadas as perspectivas de expansão para a agricultura convencional (Varela, 1992), levando à saída para outros sectores de actividade dos que nela trabalham, comprometendo ainda mais, ao nível dos recursos humanos, as possibilidades de reconversão das explorações e de mecanização da actividade.

A reconversão da agricultura, a que obriga a reforma da Política Agrícola Comum (PAC), causará inevitavelmente um acréscimo dos níveis de desemprego neste sector, acarretando necessidades de reconversão profissional da mão-de-obra para outros sectores da actividade económica, ou ainda uma reciclagem dentro das actividades agrícolas, tendo em consideração a introdução de novos equipamentos e a adopção de novas técnicas de produção agrícola, vocacionadas para alcançar maiores níveis de produtividade.

A construção prevista do Mercado Abastecedor da Região de Évora (MARÉ) pode ainda assim vir a revitalizar uma parcela do sector agrícola constituída por pequenos exploradores

¹²⁸ Designação que é atribuída ao empreendimento pelo CIDEA, no estudo elaborado para o IEF, *Potencialidades da Zona dos Concelhos da Margem Esquerda do Guadiana e Concelhos limítrofes à Barragem do Alqueva*, (1994).

¹²⁹ Cf. estudo elaborado pela UNESUL, *Identificação e Análise das necessidades em formação nas PME's da Região Alentejo*, (1991).

de hortas, estimulando por isso a produção hortícola nos concelhos limítrofes a Évora e reabsorvendo parte da mão-de-obra já liberta ou ainda a libertar por outras actividades agrícolas.

A mão-de-obra expelida pelo sector agrícola, em geral, enferma de envelhecimento, pouca formação e instrução escolar, sendo difícil de reconverter para outras actividades e mesmo para o próprio sector, o que agrava ainda mais a sua reinserção no mercado de emprego da região. Por outro lado, as novas actividades de enquadramento e complemento ou mesmo alternativas à agricultura, não empregam muita mão-de-obra, nem geram níveis de rendimento muito elevados¹³⁰, pelo que não haverá a alimentar grandes ilusões quanto à sua influência sobre o mercado de emprego local e regional.

Ao nível da transformação de produtos agrícolas, susceptível de absorver parte daquela mão-de-obra, não se alimentam grandes esperanças de crescimento do emprego para os próximos anos, tendo em conta algumas tentativas recentemente frustradas a que assistimos em Arraiolos e Viana do Alentejo. Embora isso, algumas agroalimentares dedicadas à produção de enchidos e de queijo, talvez possam vir a crescer ligeiramente (de forma moderada e cautelosa devido às crescentes exigências de qualidade), nomeadamente no que respeita ao pólo destes dois tipos de indústrias localizado no concelho de Redondo.

As empresas de construção civil, dificilmente beneficiarão directamente da eventual construção da Barragem de Alqueva, dada a pequena dimensão das suas empresas, mais viradas para o mercado doméstico da habitação, o único ainda em movimento, já que o industrial não parece dar sinais de vida.

Alguns estudos efectuados apontam a possibilidade de criação de razoável número de postos de trabalho por empresas externas à região, que possam vir a construir a Barragem de Alqueva, em especial nos concelhos limítrofes à barragem (entre os quais Portel e Reguengos de Monsaraz, da área do Centro de Emprego de Évora)¹³¹. Mas, é nossa opinião que o pouco prestígio e interesse de que esta actividade parece gozar junto dos desempregados, em especial dos jovens, deverá condicionar as esperanças há muito alimentadas em matéria de criação de emprego.

O sector terciário, considerado como o mais prestigiante para os desempregados, é bastante procurado, especialmente pelos candidatos a primeiro emprego, mesmo quando não possuem suficiente grau de habilitações escolares e profissionais, ou experiência de trabalho.

¹³⁰ Cf. documento do OEVA, *Diálogos com Interlocutores a Nível Nacional*, (1994).

¹³¹ Cf. com documento de estudo do CIDEDEC, elaborado para o IEFEP em 1994, sobre as potencialidades daqueles concelhos.

Seria impossível que desse resposta a todas as solicitações que recebe, antes pelo contrário, fornece-a relativamente a poucos casos.

Algumas das actividades terciárias encontram-se já perto do ponto de saturação, prevendo-se a sua estagnação a breve prazo, como acontece com o comércio (pequeno e grande) e a restauração. Elas podem mesmo vir a sentir algum efeito do encerramento previsto para algumas unidades industriais ou redimensionamento de outras, da área do CE de Évora. Idêntico efeito nefasto, ao nível do emprego, poderão sentir as pequenas unidades de prestação de serviços às empresas que proliferaram nos últimos anos, caso se confirmem as perspectivas mais pessimistas quanto ao sector industrial.

À fileira turismo poderá caber lugar de destaque no impacto sobre a criação de emprego num futuro próximo, nesta área do CE de Évora, devido à proliferação de pequenas unidades hoteleiras a que temos assistido, à revitalização da actividade hoteleira tradicional e ao nascimento de outras unidades na área do turismo de habitação e do turismo rural, a par de outras razoavelmente dimensionadas. Isso pode representar um estímulo ao crescimento de actividades tradicionais ligadas à valorização dos produtos locais (enchidos, queijos, artesanato e outros), cuja comercialização se encontra directamente dependente do aproveitamento do potencial turístico regional, que possam revitalizar ou, pelo menos, manter os actuais níveis do comércio e dos serviços às empresas.

Um outro conjunto de actividades do sector dos serviços, ainda não suficientemente explorado e que oferece possibilidades ao nível da criação de emprego, particularmente na forma de auto-emprego¹³², enquadra-se na economia social, sob a forma de cooperativas, mutualidades e associações autogestionárias, sem fins lucrativos, (Martins, 1989), mas onde cabem ainda iniciativas dedicadas à prestação de serviços de saúde, de acção social e outros, recorrendo ao lucro.

¹³² Os estudos de avaliação efectuados (Henriques, Lopes e Baptista, 1991), sobre o impacte de alguns programas de incentivo à criação do próprio emprego, como as ILE's (Iniciativas Locais de Emprego), apontam para um saldo global positivo do programa, que se mostrou eficaz e eficiente no alcance dos seus principais objectivos.

15. O potencial de desenvolvimento regional/local:

Os resultados das investigações de João Ferrão e Oliveira das Neves (1991), parecem apontar para a verificação da existência de três tipos de bloqueios estruturais, em Portugal, quanto à problemática do desenvolvimento regional: a) insuficiência das qualidades e níveis de exercício da função empresarial, onde cabe a dificuldade de gerar e/ou fixar a iniciativa empresarial no interior; b) deficiente nível de qualificação dos recursos humanos; c) inexistência de redes de serviços de apoio à actividade económica.

Na verdade, este tipo de bloqueios estruturais ao desenvolvimento regional verificam-se com particular acuidade no interior do país, em regiões como o Alentejo, condicionando o sucesso em matéria de criação de emprego das tentativas adoptadas em alguns concelhos, de difusão do centro para a periferia, de algumas condições e infra-estruturas facilitadoras do desenvolvimento regional.

Ao falar de desenvolvimento regional, qualquer definição adoptada, pela multiplicidade de componentes que deve incluir e pela perspectiva analítica adoptada, é sempre parcelar e enviesada, sublinhando determinados aspectos em detrimento de outros. Neste sentido, podemos procurar avaliar o actual potencial de desenvolvimento que possui ou parece possuir uma região como o Alentejo ou, mais concretamente, a área do Centro de Emprego de Évora, entendendo o conceito de potencialidade de desenvolvimento regional na linha definida por João Ferrão e Manuela Magalhães (1990), os quais referem que o mesmo assenta em:

«... numa visão auto-sustentada mas não autárcita do desenvolvimento regional, isto é, que atribui um papel central à mobilização dos recursos (naturais, institucionais, humanos, financeiros, etc.) e agentes locais mas pressupõe, em simultâneo, uma forte abertura ao exterior como factor indispensável de competitividade regional (aos níveis nacional e internacional)» (Ferrão e Magalhães, 1990: 6).

Dentro desta óptica, aqueles especialistas identificam três componentes fundamentais de avaliação do potencial de desenvolvimento regional sustentado: a) o potencial demográfico (juventude/vitalidade demográfica); b) a qualidade dos recursos humanos/estrutura do mercado de emprego (habilitações escolares e níveis de qualificação); c) capacidade de criação de riqueza. Após recurso à análise das componentes principais e de *clusters*, nos 18 distritos de Portugal, os resultados revelam ocorrências muito baixas daqueles grupos de indicadores no sul do país (ex. das habilitações literárias e do potencial demográfico), onde parece verificar-se um modelo de desenvolvimento "periférico", que alberga em si próprio situações de bloqueamento ao desenvolvimento regional.

O Alentejo é assim uma das regiões que, em termos de perspectivas futuras, se apresenta em piores condições de marginalização e sobrevivência (Amaro, 1985-b), fruto da conjugação de uma série de elementos como a falta de água, as sangrias demográficas, o envelhecimento das estruturas etárias¹³³, a debilidade da sua base produtiva e de formação de rendimentos e a marginalização sistemática pelo lado do poder central, ao que se pode ainda acrescentar a excessiva submissão e obediência às directrizes partidárias por parte de uma boa fatia dos responsáveis pelas autarquias locais.

O documento do Programa Operacional da Região Alentejo, já várias vezes referido, agrupa as principais condicionantes de natureza negativa ao desenvolvimento do Alentejo em torno de dois grandes blocos: estrangulamentos estruturais do desenvolvimento e estrangulamentos à actividade económica.

CONDICIONANTES DE NATUREZA NEGATIVA AO DESENVOLV. DO ALENTEJO	
1. Estrangulamentos estruturais do desenvolvimento:	<ul style="list-style-type: none"> (-) Potencial Humano: acentuado envelhecimento da população residente e activa, saldo fisiológico negativo, baixa taxa de fecundidade, saldo migratório negativo, falta de mobilidade sectorial da mão-de-obra; (-) Ausência de um programa para aproveitamento dos recursos hídricos, obstáculo que pode vir a ser atenuado com a construção de Alqueva; (-) Indefinição de uma base económica de características regionais, enquanto obstáculo à valorização e aproveitamento de determinados produtos e recursos locais.
2. Estrangulamentos à actividade económica:	<ul style="list-style-type: none"> (-) Debilidade empresarial regional: elevado nível etário dos empresários, predomínio das pequenas e médias empresas, baixos nível tecnológico e de produtividade; (-) Inadequação dos sistemas culturais agrícolas, persistindo as opções por culturas tradicionais; (-) Degradação da floresta tradicional, de montado, sobre e azinho; (-) Carências de investigação, inovação tecnológica e apoio técnico às empresas, já que a transferência de tecnologia para as empresas tem sido praticamente inexistente na região; (-) Ausência de um sistema de incentivos eficaz e específico para apoio à base produtiva regional, porque os actuais são muito gerais; (-) Ineficácia das acções de promoção regional, de pequena dimensão e desarticuladas entre si; (-) Desarticulação na utilização dos diferentes elementos de atracção turística da região; (-) Insuficiências nas condições de vida das populações, ao nível de determinados equipamentos e infra-estruturas de bem-estar; (-) Condicionismos endógenos, derivados da ausência de uma tradição empresarial e de um espírito regional forte.

¹³³ O factor demográfico parece desenvolver efectivamente interações importantes com as variáveis macro e micro-económicas, tendo implicações para os responsáveis das grandes orientações do desenvolvimento regional ou mesmo nacional (Farooq e MacKellar, 1990).

Sendo uma das regiões de Portugal onde as perspectivas de desenvolvimento se apresentam mais preocupantes, como podemos observar pelo extenso leque de condicionantes negativas ao desenvolvimento, o Alentejo dispõe ainda de vontades e recursos para se inflectir a situação e operar a mudança, entre os quais se contam, na inventariação de Roque Amaro (1985-b). Trata-se da riqueza do subsolo, da possibilidade de revolução de culturas agrícolas e de métodos de trabalho (com Alqueva), das ligações rodoviárias que atravessam a região, da reconversão do projecto de Sines, até às possibilidades de reforço do poder local e regional.

Os condicionantes de natureza positiva ao desenvolvimento do Alentejo identificados no documento do Programa Operacional do Alentejo, agrupam-se em torno de quatro grandes blocos:

CONDICIONANTES DE NATUREZA POSITIVA AO DESENVOLV. DO ALENTEJO	
A. Condições Naturais:	(+) Riqueza do subsolo em minérios, rochas ornamentais e águas minerais; (+) As possibilidades de diversificação da utilização agrícola e florestal do solo, através do Plano de Rega do Alentejo, a produção vitivinícola e olivícola, bem como o aproveitamento do montado; (+) Condições climatéricas favoráveis ao aproveitamento turístico da região;
B. Condições Relevantes para o Investimento	(+) Acessibilidades rodo e ferroviárias, inter-regional, a Lisboa, Setúbal e Sines; (+) Distribuição de água e saneamento; (+) Distribuição adequada de energia e telecomunicações; (+) Zonas industriais infraestruturadas em grande número de sedes de concelho; (+) Zona fronteiriça de ligação aos principais centros urbanos da Extremadura e Andaluzia espanholas; (+) Rede urbana equilibrada
C. Condições de desenvolvimento específico	(+) Tradicionais espécies de vegetais e animais a explorar; (+) Possibilidade de aproveitamento turístico de condições naturais, culturais e patrimoniais; (+) As rochas ornamentais; (+) Possibilidade de demarcação de zonas de produção de qualidade de produtos tipicamente regionais;
D. Condições para o desenvolvimento estratégico nacional	(+) Criação do Plano de Rega do Alentejo; (+) Aproveitamento do montado de sobro, azinho e castanheiro; (+) Recursos mineiros da faixa piritosa; (+) Infra-estruturas e condições ambientais e climáticas para o desenvolvimento da indústria aeronáutica; (+) Possibilidade de desenvolver turismo de qualidade no litoral alentejano; (+) Zona industrial e portuária de Sines.

A classificação da cidade de Évora como património da humanidade, a existência de uma Universidade e de estabelecimentos de ensino e formação profissional diversificados, a qualidade do ambiente urbano, a existência de um Parque Industrial e Tecnológico (PIT) e

equipamentos de apoio à actividade económica, a localização estratégica e boas acessibilidades, o facto de ser um importante centro administrativo e possuir um sector terciário desenvolvido, além da participação em projectos e redes europeias e internacionais, são outros tantos pontos fortes identificados para a cidade de Évora¹³⁴ e, em consequência, para a área do CE de Évora.

Nos concelhos da área de influência do CE de Évora, podemos ainda inventariar um conjunto de actividades com potencialidades de consolidarem alguma diversificação da base económica regional, se vierem a ser sustentadas e mesmo estimuladas, como:

- A indústria metalomecânica, nos concelhos de Évora (máquinas agrícolas), Arraiolos (fábricas de rações para gado) e Viana do Alentejo (carroçarias de automóveis);
- A produção de vinhos de qualidade, em Reguengos de Monsaraz, Redondo e Évora;
- A indústria de madeiras e mobiliário em Évora e Reguengos;
- A produção de queijos e enchidos tradicionais (em Portel e Montoito) e a doçaria regional, em Arraiolos;
- O artesanato regional ligado à olaria decorativa (S. Pedro do Corval, Redondo e Viana do Alentejo), aos chocalhos (Alcáçovas), tapetes (Arraiolos), mantas e mobiliário tradicionais (Reguengos), cestaria e outro artesanato (Portel);
- A exploração turística do património mundial (Évora), megalítico e medieval (Reguengos de Monsaraz), cinegético (Arraiolos e Portel), rural e de habitação (Alcáçovas e Arraiolos) e do turismo de luxo e de negócios (Évora, Redondo e Monsaraz).

Mas não basta, como chamava a atenção Bagão Félix (1988; 1989), centrar o progresso na melhor administração dos recursos físicos, financeiros e tecnológicos, se tal desiderato não for acompanhado e até estimulado, pela progressiva valorização dos recursos humanos.

Por isso, o principal recurso a equacionar nas estratégias de potencialização do desenvolvimento regional é o homem, que apesar de se estar também ele a tornar num recurso escasso, ainda é o trunfo, o centro essencial e o motor do desenvolvimento, no parecer de Roque Amaro. Com ele concordamos em absoluto, da mesma forma que com a urgente necessidade que aquele especialista aponta para a sua qualificação, investindo fortemente em capital humano, através do sistema de educação/formação, enquanto prioridade fundamental de uma estratégia de desenvolvimento da região.

O IIEFP, trabalhando sobre o factor humano, tem presente em todo o momento a urgência de que carece a qualificação do homem alentejano, o qual deve ser despertado e sensibilizado para a necessidade e possibilidade do desenvolvimento do local que habita, do qual ele é o

¹³⁴ Cf. João Ferrão (1995-b).

motor. Para tal, é necessário acreditar que não existe condenação irrevogável quanto aos excluídos do mercado de emprego há mais tempo, para os quais, apesar de pertencerem aos grupos mais desfavorecidos em termos de acesso ao emprego, existirão sem dúvida soluções por explorar, susceptíveis de inflectir a situação de exclusão em que caíram¹³⁵.

Mas, mesmo que tal situação afecte uma parte dos desempregados, condicionando-os, pelas características que já provámos serem limitadoras, não devemos esquecer por outro lado o que há para fazer no sentido da valorização das competências da mão-de-obra activa, em termos das políticas de formação contínua durante a vida adulta, que lhes permita manterem o seu emprego ou encontrarem rapidamente outro, caso o percam, devido a processos de reestruturação sectorial.

Não devem no entanto ser abandonados os esforços para melhorar a qualidade da formação dos jovens que ingressam no mercado de trabalho, ajustando o sistema educação/formação na resposta às necessidades dos empregadores e dos formandos (Castro e Andrade, 1990)¹³⁶, tanto nos conteúdos formativos, como no processo de transição para a vida activa. A elevação do nível geral de educação e a melhoria da formação profissional exigidas pelo desenvolvimento da região, são dois objectivos inseparáveis, parecendo inquestionável que a aquisição de competências profissionais exige uma sólida educação geral de base (Imagínario, 1989).

Por isso, o conhecimento das necessidades de emprego e de formação, recorrendo a diversas metodologias de planeamento de recursos humanos (Soares e Abecassis, 1985), surge como uma questão prioritária para a correcta definição e orientação da formação inicial e reconversão profissional em particular. Também para permitir o encaminhamento dos potenciais candidatos para as áreas profissionais para que possuem mais aptidões, mas onde tenham verdadeiras hipóteses de obter um emprego conveniente, ou de se instalarem por conta própria.

Como existe alguma dificuldade de previsão das necessidades de mão-de-obra qualificada, então deverá haver uma aposta na formação de indivíduos com um alto potencial de adaptabilidade e mobilidade profissional¹³⁷, de polivalência profissional. A estratégia de desenvolvimento dos recursos humanos¹³⁸ deverá conduzir à formação de mão-de-obra de elevada competência técnica e intelectualmente aberta à mutação tecnológica (Mil-

¹³⁵ Cf. esta perspectiva (Rita, 1994), com a de Ambrósio e Barata (1988), algo diferente.

¹³⁶ Embora estes autores acautelem que a formação não deve ser regida inteiramente pelas leis de mercado, devendo também ir de encontro ao que é socialmente desejável.

¹³⁷ Cf. documento do Gabinete de Estudos do Ministério da Educação, *Desenvolvimento dos Recursos Humanos em Portugal: Cenários até 2005*, (1987).

¹³⁸ Centrada tanto no Estado como nas empresas (ou em conjunto, em alternância e parceria), como ainda noutros parceiros.

Homens, 1985), mediante formação intitulada de «banda larga» (Mota e Abecassis, 1987; Félix, 1989), a aplicar em particular no caso da formação inicial¹³⁹. Desta forma, estarão a ser preparados para enfrentarem um mercado de trabalho cada vez mais flexível, mas também mais selectivo e exigente, especialmente em períodos de abundância de mão-de-obra, servindo a qualificação para legitimar critérios de selecção mais apertados, como explica Grosso de Oliveira (1985).

As estratégias de formação terão de ser concebidas em atenção a um contexto em rápida mutação e de genuína incerteza, que constituem a única certeza dos tempos que correm (Carneiro, 1987), exigindo-se-lhe também uma integração cada vez maior dos seus objectivos, que compreendam, além do tradicional saber-fazer (competências profissionais), ainda o saber-estar (desenvolvimento pessoal) e o saber-ser (criatividade, participação, iniciativa)¹⁴⁰, favorecendo a óptica da aprendizagem em detrimento do ensino.

A um nível mais amplo, a formação profissional deve ser encarada, à escala regional, como um elemento que é tanto mais estratégico e estruturante, na perspectiva do desenvolvimento, quanto constitua parte integrante de uma filosofia mais global de intervenção, orientada para a prestação de serviços à colectividade (Ferrão e Neves, 1991). Tal implica a concertação entre todos os produtores de qualificações que, à escala regional, tenham sido inventariados.

Sendo a formação, sem dúvida, uma das chaves do desenvolvimento e da mudança¹⁴¹, valorizar e enriquecer a região, qualificando-a, passa por qualificar os seus recursos, em especial os humanos, tomando o homem «... como agente e destinatário último dos projectos de desenvolvimento... » (Neves, 1985: 57). Isso poderá influenciar substancialmente a localização da actividade económica e, dessa forma, ter impacto no ordenamento do território, além de constituir a melhor forma de prevenção do desemprego.

¹³⁹ Cf. (Ambrósio, 1986; 1993).

¹⁴⁰ Objectivos fundamentais a prosseguir em qualquer processo de formação, segundo Roque Amaro (1994-a), especialmente quando se trata de formação para o desenvolvimento.

¹⁴¹ Cf. a este respeito os destaques da “Formação para o Desenvolvimento” que referem Homero Ferrinho (1991) relativamente ao desenvolvimento rural, bem como o contributo de Paulo Pedroso (1994) sobre a relação entre a formação profissional desenvolvida num determinado espaço e a promoção do desenvolvimento daquele mesmo espaço.

Capítulo IV:

**METODOLOGIA E INFORMAÇÃO
DE SUPORTE**

16. A abordagem e delineamento do estudo:

Considerámos o modelo não experimental como o mais adequado ao objecto do estudo e às condições em que o mesmo decorre, tendo-se optado pela abordagem através de inquérito por questionário, utilizado normalmente para identificar e definir variáveis que intervêm em situações reais e que podem mais tarde ser usadas em estudos experimentais para confirmar a relação causa-efeito inferida do questionário¹⁴². Neste caso, o inquérito serve o propósito de fundamentar a intervenção na realidade social (Lima, 1987).

O recurso à aplicação do inquérito por questionário, de carácter exploratório e essencialmente descritivo, estruturado mais em extensão que em profundidade, orientado para a intervenção pragmática, tendo em conta a crescente necessidade de informação para a clarificação do contexto e das decisões a tomar num âmbito crescente de campos, parece-nos justificado pelas características e objectivos do estudo e pelo tipo de informação que se pretendeu recolher. Estando vocacionada especialmente para o estudo dos seres humanos, nomeadamente no que se refere às suas crenças, opiniões, atitudes, motivações e comportamentos, a abordagem sustentada no inquérito por questionário pareceu-nos a mais adequada à obtenção, junto dos gestores/dirigentes das várias entidades ou organizações locais (públicas, privadas e ONG's), de informação que nos permita isolar as principais oportunidades e ameaças que eles esperam para o futuro do local/região e qual o tipo de actuação que desejam e esperam do CE de Évora, tendo em conta ainda o elevado número de elementos que constituem o universo a inquirir (Gil, 1987).

A escolha de uma abordagem adequada à recolha das perspectivas dos actores locais (privados, públicos e associativos/desenvolvimento) sobre o papel do Centro de Emprego de Évora na sua actuação local, no fundo, a sua missão, isto é, a selecção do modelo teórico, dos procedimentos e instrumentos de recolha de dados, deve ser guiada pelos objectivos que norteiam o estudo e pelo contexto em que o mesmo é despoletado (Lima, 1987). Assim, em função dos objectivos e do contexto do presente estudo, a abordagem escolhida foi orientada para auscultar os actores locais em termos daquilo que perspectivam vir a ser a sua actividade até ao final do século e sobre a forma como o CE de Évora pode contribuir para o desenvolvimento daquela actividade.

Trata-se pois de um estudo que parte duma base essencialmente descritiva, consistindo numa abordagem situacional, preocupando-se com a descrição das características de uma situação concreta (diagnóstico da área de actuação do CE de Évora). Não pretende atingir

¹⁴² Cf. Eduardo Figueira (1987).

conhecimento científico generalizável, sendo orientado em concreto para melhorar o desempenho de um serviço público, através da sondagem ao ambiente (regional) circundante à organização (CE de Évora), na senda metodológica proposta por Dess e Miller (1993).

A sondagem ambiental, também designada por auditoria do local (Cf. Kotler, Haider e Rein, 1994), constitui, quando aplicada às regiões ou locais, como o entendem os referidos autores, a primeira de cinco etapas do planeamento estratégico de promoção ou *marketing* dos locais, consistindo na procura de respostas às seguintes questões: como é o local hoje em dia? Quais os seus pontos fortes e fracos, as suas oportunidades/ameaças e problemas mais importantes? No fundo, trata-se, segundo a obra daqueles especialistas, de desenvolver uma auditoria do local recorrendo à metodologia da análise SWOT, análise que deverá sustentar a elaboração das estratégias e de planos de acção para a promoção dos locais, com vista atraírem investimentos, empresas e pessoas.

A auditoria do local é assim uma análise sistemática das suas características (principalmente económicas e demográficas), seguida de uma tentativa de classificá-las em pontos fortes e fracos para competir e de um esforço para associá-las com oportunidades e ameaças (Kotler, Haider e Rein, 1994: 87). Foi este o esquema que seguimos, embora menos focalizados para o local e mais nos seus actores, o que resultará em configurações semelhantes, na medida em que os pontos fortes e fracos dos locais são em boa medida o resultado das forças e fraquezas dos seus actores, o mesmo sucedendo em relação às oportunidades e ameaças do meio circundante àqueles.

O ambiente circundante consiste nos factores externos à organização que podem ter um impacto significativo nas estratégias daquela (Dess e Miller, 1993: 45). Mas, além da sondagem ambiental, os gestores/dirigentes necessitam ainda de antecipar as grandes mudanças nos domínios nacional e internacional da economia e da sociedade, que ocorrerão a longo-prazo. Algumas delas são difíceis de prever, pelo que evitámos confrontar os responsáveis das entidades inquiridas com as mesmas, mas outras há que se podem prever com algum grau de confiança, numa dimensão estratégica e num nível nacional ou regional, como sejam as de cariz demográfico, tecnológico, etc.

A auditoria de um local deve começar com a recolha de vasta informação sobre as suas características económicas e demográficas, a estrutura empresarial e mercado de emprego, sistema de transportes e rede viária, acessibilidades, oferta educacional e formativa. Com base nessa informação, procede-se ao inventário das várias tendências ou acontecimentos com probabilidade de virem a afectar o local e os seus actores (especialmente em matéria

de emprego e formação profissional) e submete-se à apreciação destes, com vista a verificar qual a importância que atribuem a cada uma das categorias do extenso leque constituído. O mesmo procedimento é seguido para inventariar as mais frequentes e prováveis forças e fraquezas internas aos actores.

A presente investigação trata pois da recolha de dados e da sua interpretação, com vista ao estabelecimento de um diagnóstico e à recomendação de algumas medidas de acção que permitam melhorar a qualidade de actuação do CE de Évora no contexto da situação estudada. Estamos, efectivamente, perante uma abordagem desenhada para encarar um problema concreto, em que o objectivo é situacional e específico, não sendo generalizáveis as suas conclusões, mas sim restringidas ao contexto em que se desenvolve a investigação (Cf. Cohen e Manion, 1990; Gil, 1987).

Existe intenção de devolver os resultados da investigação aos actores-chave que foram consultados, procurando a partir da sua discussão cimentar alguns processos de concertação estratégica a nível local, com vista à promoção do local e à procura das vias de solução para os problemas que o mesmo enfrenta, em especial o desemprego. No fundo, trata-se de, a partir desta investigação (auditoria do local), procurar estabelecer objectivos e definir uma visão realista para o futuro do local em matéria de emprego e elaborar uma estratégia e um plano de acção para a implementar, a estabelecer entre os actores locais, de acordo com o processo indicado para a promoção dos locais por Kotler, Haider e Rein (1994).

Por isso, o estudo também tem uma boa dose das características inerentes aos estudos exploratórios ou formulativos¹⁴³. Pretende-se chegar ao final do mesmo com uma certa quantidade de propostas ou hipóteses para a actuação do CE de Évora, com vista à concretização dos objectivos que se considere que esta organização deva prosseguir no futuro. Assim se justifica que os objectivos sejam relativamente amplos e gerais e que não existam hipóteses formuladas, embora se verifique orientação na investigação.

A abordagem orienta-se assim de baixo para cima, envolvendo a consulta aos actores-chave a nível local, e os resultados da investigação conduzirão à elaboração de recomendações realistas e práticas, no contexto dos constrangimentos existentes. Verifica-se desta forma uma contribuição activa do investigador para a construção de estratégias de actuação que atenuem ou resolvam mesmo alguns dos problemas identificados, em especial o do desemprego. Neste sentido, observamos aqui alguns dos elementos integrantes de outras investigações já produzidas, como é o caso LEDA (Cf. Dineen, 1991).

¹⁴³ Mas, tendo em conta o que ficou dito anteriormente, pretendemos ir além de um estudo exploratório, dando um passo em frente com vista a que, a médio-prazo, seja encarada a possibilidade e viabilidade da operacionalização das propostas de actuação do CE de Évora, com as quais pretendemos terminar o presente relatório.

Desta forma, a metodologia utilizada, de natureza subjectiva no que se refere à recolha de informação, pretendeu determinar quais deverão ser os contornos da missão do CE de Évora para os próximos anos, em função das oportunidades e ameaças que possam vir a ocorrer na região. Estas, foram identificadas pelos diversos actores, aos quais se solicitou também a indicação dos pontos fortes e fracos que consideram possuir para potenciar as oportunidades e enfrentar as ameaças.

A partir da informação recolhida, pretendeu-se cruzá-la numa matriz de impactes cruzados ou matriz SWOT¹⁴⁴ (Strengths, Weaknesses, Oportunities and Threats)¹⁴⁵, relativamente à área em estudo e a cada um dos três diferentes tipos de actores sondados, em torno de dois eixos: oportunidades/ameaças do meio envolvente e forças/fraquezas internas aos actores, de forma a determinar onde se deverão aplicar esforços especiais, apresentando as devidas sugestões no final do estudo.

¹⁴⁴ Também identificada, em Portugal, como matriz FOFA (Forças, Oportunities, Fraquezas e Ameaças).

¹⁴⁵ Modelo académico de análise estratégica conhecido como análise SWOT, criada e desenvolvida por dois professores da Harvard Business School: Kenneth Andrews e Roland Christensen, que se traduz por uma inventariação das forças e fraquezas (das entidades) e das oportunidades e ameaças (do meio envolvente), podendo também ser aplicado, enquanto metodologia de diagnóstico, a uma região ou local (Kotler, Haider e Rein, 1994).

17. Fontes de informação e procedimentos

A principal fonte de informação, a tratar no capítulo seguinte, é sem dúvida o inquérito por questionário aplicado aos actores locais (organizações privadas com fins lucrativos, públicas/estatais e não governamentais). Para a sua elaboração, em especial no que se refere à construção do leque de oportunidades/ameaças e de forças/fraquezas¹⁴⁶ sobre as quais os inquiridos se pronunciaram, contámos com uma boa dose de informação que nós próprios (enquanto actor/organismo do sector público estatal) colhemos e processamos diariamente¹⁴⁷, já que estamos implicados directamente no condicionamento dos destinos dos acontecimentos e fenómenos que nos propomos investigar.

Mas, a revisão bibliográfica de alguns dos mais recentes estudos efectuados sobre a região e que estabelecem os contornos do problema em estudo¹⁴⁸, também serviram em boa medida para a definição do tipo de informação a recolher através do questionário, bem como para a caracterização aprofundada do contexto em que o CE de Évora desenvolve a sua actividade. Por isso se recorreu à extensa lista de fontes estatísticas e outros documentos, que constam na parte relativa à bibliografia e outras fontes, no final do presente documento.

A identificação dos actores a inquirir através de questionário, teve por suporte o recurso à combinação da informação constante em várias bases de dados:

- Quadros de pessoal do então MESS;
- Mapas das contribuições efectuadas para o Centro Regional de Segurança Social do Alentejo;
- Base de dados de empresas/entidades do IEFP;
- Base de dados de empresas do INE;
- Base de dados de empresas do Núcleo Empresarial da Região de Évora (NERE).

Uma boa dose da informação utilizada encontra-se concentrada em relatórios de actividades e de análise do mercado de emprego produzidos internamente pelo IEFP, em bases de dados de aplicações informáticas variadas (procura e oferta de emprego, candidaturas a apoios e programas de emprego e de formação profissional, etc.), na sua maioria, de uso interno ao IEFP, pelo que de algumas não fazemos referência específica.

Procedemos à revisão bibliográfica sobre o tema em estudo, dando especial atenção à investigação documental das numerosas fontes de informação que existem, sobre os

¹⁴⁶ Cf. com o modelo de questionário utilizado, no Anexo C.

¹⁴⁷ Tal como atestam Good e Hatt (1977), a maior parte do conhecimento de que dispomos sobre as relações sociais, deriva de observação não controlada, o qual não deve no entanto ser relegado, mesmo em ciências com um desenvolvimento apreciável.

¹⁴⁸ Cf. com a inventariação dos estudos patente no ponto 2 (cap. I) desta obra.

problemas que caracterizam o núcleo de concelhos em estudo e que condicionam o seu futuro (sendo privilegiada aqui a inventariação, recolha e processamento da informação já produzida e expressa em relatórios). Consultámos as várias bases de dados de empresas e entidades (indicadas no ponto anterior) e procedemos à constituição de uma base de dados sobre os actores locais, a inquirir através de questionário.

Tendo por base os objectivos do estudo, elaborou-se um questionário que posteriormente foi submetido a um primeiro pré-teste junto de um número reduzido de empresas privadas (todas elas com menos de 10 trabalhadores ao seu serviço) que actuam nos concelhos do CE de Évora, com vista à detecção de eventuais dificuldades no seu preenchimento¹⁴⁹. A partir das dificuldades detectadas, procedeu-se às alterações julgadas convenientes, nas partes em que se verificaram maiores dificuldades na resposta¹⁵⁰ e voltou-se a submeter o questionário a um novo pré-teste junto de cerca de trinta entidades (de vários tipos e já não apenas empresas privadas), entregue e recolhido directamente, após alguns dias.

Os questionários¹⁵¹, acompanhados por uma carta de apresentação (Anexo C) e envelope de resposta paga (RSF), foram enviados por correio, a todas as entidades constantes na base de dados entretanto construída. Quinze dias após a data limite estabelecida para a devolução, com o objectivo de aumentar o número de respostas, contactaram-se todas as entidades que até então não tinham devolvido os questionários, através do telefone.

Passada mais uma semana, foram as entidades ainda em falta de novo contactadas através de telefone, aguardando-se a partir de então algum tempo até estabelecer novo contacto com aquelas entidades, dado que se aproximava o período de férias¹⁵². O último contacto às entidades ainda em falta, desta vez personalizado, viria a ocorrer durante o mês de Setembro de 1995, aproveitando então a oportunidade para explicar mais uma vez a importância de que se revestia o estudo para melhorar o desempenho do CE de Évora e recolher directamente mais alguns questionários.

Os dados obtidos através do questionário, foram armazenados em base de dados especificamente elaborada para o efeito, através do programa informático "dBase IV". Posteriormente, procedeu-se à análise estatística dos dados, com recurso ao programa informático SPSS (Statistic Package for Social Sciences).

¹⁴⁹ Pressupondo que as maiores dificuldades de preenchimento ocorrem nas entidades mais pequenas, especialmente nas micro-empresas.

¹⁵⁰ O que conduziu a uma total reformulação do questionário, na medida em se verificou impossível o preenchimento directo da matriz SWOT, que representa o bloco mais importante do instrumento concebido.

¹⁵¹ Auto-administrados (Cf. Moreira, 1994), já que a palavra questionário refere-se a um meio de obter respostas a questões por uma fórmula que o próprio informante preenche (Good e Hatt, 1977).

¹⁵² O questionário foi remetido às entidades durante a segunda semana de Junho de 1995, solicitando-se a resposta até ao final do mês (duas semanas).

18. População e amostra

A população em estudo foi definida como a totalidade dos actores socioeconómicos que exercem actividade na área do CE de Évora, já que todos eles influenciam o emprego da região, tema que nos é particularmente caro. No contexto deste estudo, consideram-se actores socioeconómicos da área (concelhos de Arraiolos, Évora, Portel, Redondo, Reguengos de Monsaraz e Viana do Alentejo), todas as entidades que se enquadrem numa das seguintes três categorias da tipologia por nós estabelecida:

- A - *Actores Privados, com fins lucrativos*: especialmente empresas, embora tenhamos optado por incluir também nesta categoria as cooperativas de produção;
- B - *Actores Públicos/Estatais*: serviços regionais dos vários Ministérios, Câmaras Municipais e Juntas de Freguesia, instituições públicas de ensino e de investigação;
- C - *Actores Associativos e de Desenvolvimento, sem fins lucrativos*: Associações de classe, profissionais, de desenvolvimento, IPSS's e restantes ONG's de utilidade pública, cujo conjunto identificamos frequentemente apenas por ONG's.

Dado o facto de existirem algumas discrepâncias e mesmo algumas lacunas na informação das várias bases de dados de empresas/entidades que cruzámos, o que introduziria alguma perturbação na determinação de uma amostra devidamente estratificada, e para não correr o risco de sobre ou subvalorizar as entidades mais pequenas, decidiu-se inquirir, por questionário, toda a população identificada. Em conformidade com a listagem possível, elaborada a partir das inventariações produzidas por diversas bases de dados (que já referimos no ponto 17), a população total rondará as 2188 unidades, tendo-se obtido a resposta de 307 delas (14%)¹⁵³.

QUADRO 2: Questionários enviados e devolvidos, por tipo de entidade

TIPO DE ENTIDADE	POPULAÇÃO (Enviados) (1)		AMOSTRA (Devolvidos) (2)		(% DEVOLUÇÃO (2/1))
	V.A.	(%)	V.A.	(%)	
ACTORES PRIVADOS	1985	90.7	207	67.4	10.4
ACTORES PÚBLICOS	85	3.9	39	12.7	45.9
ACTORES ASSOCIAT.	118	5.4	61	19.9	51.7
TOTAL	2188	100%	307	100%	14.0

FONTE: Base de dados própria.

¹⁵³ O volume de respostas obtidas (14%) pode, à primeira vista, parecer bastante reduzido. Mas devemos ter em atenção que se trata dos níveis de resposta da população (por sinal numerosa) e não de uma amostra (na qual tende a ser maior a insistência com vista à obtenção da resposta de todos os seleccionados).

Como se pode observar no Quadro 2, a população inquirida era constituída, na sua esmagadora maioria, por entidades de natureza privada, com fins lucrativos (empresas), as quais representavam quase 91% do total das entidades. A mesma característica é observável na amostra, embora nesta última aumento a importância relativa das entidades do tipo público e associativo, relativamente à população. Tal deve-se ao facto de os níveis de resposta mais elevados (relativamente ao volume de questionários enviados) terem sido conseguidos junto das entidades do tipo associativo e de desenvolvimento, enquanto junto das empresas privadas se atingiram valores bastante mais reduzidos. As entidades do tipo ONG's superaram bastante o nível de resposta que se esperava delas, tendo em conta o seu peso relativo no conjunto da população inquirida, o mesmo tendo acontecido com as públicas, embora com menor efeito nestas últimas.

QUADRO 3: Questionários enviados e devolvidos, por concelho.

CONCELHO	POPULAÇÃO (Enviados) (1)		AMOSTRA (Devolvidos) (2)		(%) DEVOLU ÇÃO (2/1)
	V.A.	(%)	V.A.	(%)	
ARRAIOS	171	7.8	40	13.0	23.4
ÉVORA	1418	64.8	168	54.7	11.8
PORTEL	87	4.0	12	3.9	13.8
REDONDO	145	6.6	13	4.2	9.0
REGUENGOS	260	11.9	53	17.3	20.4
VIANA	107	4.9	21	6.8	19.6
TOTAL	2188	100%	307	100%	14.0

FONTE: Base de dados própria.

Quanto aos concelhos onde se localizam as entidades que constituem a população contactada (Cf. Quadro 3), Évora é predominante (64,8%), seguindo-se a larga distância (apenas 11,9%) os concelhos de Reguengos de Monsaraz e Arraiolos (7,8%). A composição da amostra, isto é, das entidades que efectivamente responderam ao questionário, embora continue a revelar o domínio do concelho de Évora, mostra uma diminuição da sua importância (54,7%) relativamente ao que era devido na população, ao contrário do concelho de Arraiolos (que na amostra representa 13,0%) e de Reguengos de Monsaraz (cujo peso relativo na amostra é de 17,3%).

A maior receptividade e devolução do questionário foi conseguida junto das entidades destes dois últimos concelhos, além de Viana do Alentejo. Ao contrário, no concelho de

Redondo verificaram-se níveis de resposta em torno dos 9%, nitidamente inferiores aos obtidos para o conjunto. As entidades do concelho de Portel que responderam, mantiveram na amostra a importância relativa que detinham na população, o que esteve longe de acontecer no concelho de Évora.

QUADRO 4: Questionários enviados e devolvidos, por dimensão das entidades (vol. pessoal)

DIMENSÃO DA ENTIDADE	POPULAÇÃO (Enviados) (1)		AMOSTRA (Devolvidos) (2)		(%) DEVOLUÇÃO (2/1)
	V.A.	(%)	V.A.	(%)	
(< 10)	1633	74.6	200	65.1	12.2
(10-49)	506	23.1	85	27.7	16.8
(50-99)	25	1.1	8	2.6	32.0
(100-499)	18	0.8	8	2.6	44.4
(500 +)	6	0.3	6	2.0	100
TOTAL	2188	100%	307	100%	14.0

FONTE: Base de dados própria.

No que respeita à dimensão das entidades contactadas, repare-se através do Quadro 4, como 97,7% delas não possuem mais do que 50 trabalhadores ao seu serviço, sendo de cerca de 75% o peso daquelas cuja dimensão é inferior a 10 trabalhadores. Com mais do que 100 trabalhadores ao seu serviço, apenas se contam 1,1% das 2188 entidades a quem remetemos o questionário. Mas, são as maiores entidades as que mais responderam ao questionário, podendo dizer-se que os níveis de resposta aumentam com a dimensão das entidades (em volume de pessoal).

Chegamos mesmo a obter a resposta da totalidade das entidades que possuem 500 ou mais trabalhadores ao seu serviço, enquanto nas mais pequenas, onde predominam as micro-empresas e as pequenas associações, os níveis de resposta são inferiores aos verificados para o conjunto inquirido (Cf. Quadro 4). Assim, enquanto as entidades mais pequenas vêm diminuir, na amostra, o peso relativo que detinham na população (65,1% contra 74,6%, respectivamente), as de maior dimensão vêm aumentar (ainda que ligeiramente) a sua importância na constituição da amostra, relativamente à que dispunham na população.

As entidades que constituem a população contactada dedicam-se, em mais de 40% dos casos, às actividades de comércio por grosso e a retalho, ou à hotelaria e restauração, seguindo-se as das actividades agrícolas (17,2%), da Administração Pública e serviços (14,1%),

ou ainda as indústrias transformadoras (13,8%), como é patente no quadro seguinte (Quadro 5).

QUADRO 5: Questionários enviados e devolvidos, por actividade principal das entidades

C.A.E. ¹⁵⁴ (1973) (1992)	POPULAÇÃO (Enviados) (1)		AMOSTRA (Devolvidos) (2)		(%) DEVOLU ÇÃO (2/1)
	V.A.	(%)	V.A.	(%)	
1 - (A,B)	377	17.2	34	11.7	9.0
2 - (C)	4	0.2	-	-	-
3 - (D)	302	13.8	53	17.2	17.5
5 - (F)	112	5.1	10	3.2	8.9
6 - (G,H)	910	41.6	79	26	8.7
7 - (I)	36	1.6	2	0.6	5.6
8 - (J,K)	131	6	21	7	16.0
9 - (L,M,N,O)	309	14.1	108	35.2	35.1
0	8	0.3	-	-	-
TOTAL	2188	100%	307	100%	14.0

FONTE: Base de dados própria.

O mesmo Quadro 5 mostra ainda que as entidades que mais responderam ao inquérito por questionário, são as que têm por actividade principal a educação, saúde e acção social, serviços colectivos, sociais e pessoais, além da Administração Pública. Ao contrário, esperava-se um maior número de respostas das entidades que têm por actividade principal o comércio por grosso e a retalho, o alojamento e a restauração, das quais só 8,7% das inquiridas responderam.

Assim, a amostra de que dispomos revela um peso elevado das entidades ligadas à Administração Pública ou a outras actividades de serviços (35,2%), seguindo-se as do comércio, restauração e hotelaria (26%), as indústrias transformadoras (17,2%) e as ligadas à agricultura (11,7%).

Perante os diferentes níveis de resposta observados nos vários concelhos, tipos, dimensões e actividades das entidades inquiridas, ocorre-nos a preocupação da representatividade da amostra, relativamente à população inquirida. Dado que detínhamos algum conhecimento sobre a composição da população inquirida quanto ao tipo, dimensão, localização e actividade principal das entidades que a integram, procurámos, através do teste qui-quadrado¹⁵⁵, verificar a margem de segurança das conclusões sobre a população, partindo dos 307 questionários que nos devolveram e que constituem para nós uma amostra.

¹⁵⁴ Fizemos aqui uma correspondência entre as duas classificações das actividades económicas, referentes a 1973 e a 1992, procurando, na medida do possível, seguir as regras de correspondência entre as duas tabelas que foram estabelecidas pelo INE.

¹⁵⁵ O teste qui-quadrado (X²) revela-se adequado ao objectivo pretendido: verificar a existência ou não de diferenças significativas entre a população e a amostra, no que se refere a um conjunto de características, medidas por escalas de tipo nominal (Cf. Bryman e Cramer, 1993). O seu resultado indica-nos o grau de certeza com que podemos acreditar que os dados encontrados na amostra serão também encontrados na população de onde a mesma foi retirada.

QUADRO 6: Representatividade da amostra, quanto ao tipo de entidades inquiridas

TIPO DE ENTIDADE	POPULAÇÃO (Enviados)	AMOSTRA (Devolvidos)	FREQUÊNCIAS ESPERADAS (na amostra)	GRAUS DE LIBERDADE	X2	PROBABILIDADE
ACTORES PRIVADOS	1985	207	278	2	249,4152	0,0000
ACTORES PÚBLICOS	85	39	12			
ACTORES ASSOCIAT.	118	61	17			
TOTAL	2188	307	307			

FONTE: Base de dados própria

Neste sentido, o Quadro 6 revela-nos que a amostra fornecedora dos dados difere significativamente da população inquirida, no que respeita ao tipo de entidades, tendo em conta o elevado valor de X2 ($p = 0,0000$), o que vem confirmar a maior receptividade das entidades do tipo público e associativo ao questionário, relativamente às empresas privadas, como já havíamos destacado.

QUADRO 7: Representatividade da amostra, quanto ao concelho das entidades inquiridas

CONCELHO	POPULAÇÃO (Enviados)	AMOSTRA (Devolvidos)	FREQUÊNCIAS ESPERADAS (na amostra)	GRAUS DE LIBERDADE	X2	PROBABILIDADE
ARRAIÓLOS	171	40	24	5	27,9642	0,0000
ÉVORA	1418	168	199			
PORTEL	87	12	12			
REDONDO	145	13	20			
REGUENGOS	260	53	37			
VIANA	107	21	15			
TOTAL	2188	307	307			

FONTE: Base de dados própria

Relativamente à localização geográfica das entidades inquiridas, confirma-se de igual forma uma diferença significativa entre a amostra e a população contactada, como havíamos destacado já anteriormente, agora confirmada através do Quadro 7 ($p = 0,0000$).

QUADRO 8: Representatividade da amostra, quanto à dimensão das entidades inquiridas

DIMENSÃO DA ENTIDADE	POPULAÇÃO (Enviados)	AMOSTRA (Devolvidos)	FREQUÊNCIAS ESPERADAS (na amostra)	GRAUS DE LIBERDADE	X2	PROBABILIDADE
(<10)	1633	200	229	4	53,2730	0,0000
(10-49)	506	85	71			
(50-99)	25	8	3			
(100-499)	18	8	3			
(500+)	6	6	1			
TOTAL	2188	307	307			

FONTE: Base de dados própria

Também quanto à dimensão (em volume de pessoal) e à actividade principal das entidades inquiridas, se denotam diferenças significativas entre a população e a amostra de entidades inquiridas, como é visível no Quadro 8 ($p = 0,0000$) e no Quadro 9 ($p = 0,0000$)¹⁵⁶, respectivamente.

QUADRO 9: Representatividade da amostra, quanto à actividade das entidades inquiridas

C.A.E. (1973) (1992)	POPULAÇÃO (Enviados)	AMOSTRA (Devolvidos)	FREQUÊNCIAS ESPERADAS (na amostra)	GRAUS DE LIBERDADE	X2	PROBABILIDADE
1 - (A,B)	377	34	53	8	188,8011	0,0000
2 - (C)	4	-	1			
3 - (D)	302	53	42			
5 - (F)	112	10	16			
6 - (G,H)	910	79	128			
7 - (I)	36	2	5			
8 - (J,K)	131	21	18			
9 - (L,M,N,O)	309	108	43			
0	8	-	1			
TOTAL	2188	307	307			

FONTE: Base de dados própria

Ao que parece, segundo os resultados dos vários testes efectuados com vista a testar a significância das diferenças verificadas entre a amostra e a população, teremos que encarar com alguma reserva as conclusões que forem inferidas para a população, partindo dos resultados amostrais de que dispomos. No entanto, dado que apenas nos foi possível estabelecer a comparação entre a amostra e a população através de um reduzido número de variáveis que eram por nós conhecidas relativamente à população, resta-nos sempre a dúvida sobre a importância das variáveis comparadas para a determinação da representatividade da amostra.

Mas a verdade é que, ainda que se verifique algum carácter aleatório na amostra recolhida, já que toda a população foi inquirida, dado que apenas responderam os mais interessados e mais despertos para o objectivo pretendido, é apenas com estas entidades que a organização CE de Évora poderá contar, à partida, para promover a reflexão conjunta sobre formas de actuação concertadas na realidade regional.

¹⁵⁶ Temos vindo a utilizar, relativamente ao teste qui-quadrado, um nível de significância de 0,05, o mais usual no tratamento de dados em ciências sociais.

19. Conceptualização das variáveis:

O inquérito sociológico conduz sempre, tal como destaca Raymond Boudon (s.d.), à descrição de um conjunto de elementos ou unidades de observação, através de um certo número de variáveis, isto é, de critérios de classificação, os quais podem resultar da definição de classes simplesmente distintas (ou categorias), de classes ordenadas (ou ordens) ou de classes definidas por um valor quantitativo.

A partir da análise de algumas variáveis, o presente estudo diz respeito à identificação e análise das perspectivas dos vários actores locais sobre a evolução da sua actividade e do contributo que os Serviços Públicos de Emprego e Formação Profissional (em especial o Centro de Emprego de Évora) podem fornecer ao suporte daquela actividade. Não sendo possível num único estudo abarcar todas as dimensões que podem influenciar e ser influenciadas pela evolução da actividade das várias entidades, procurámos orientar o presente estudo para as dimensões do emprego e da formação profissional. Para além disso, foram ainda consideradas um conjunto de características das entidades inquiridas, cujo objectivo fundamental foi permitir a comparação entre diferentes tipos de entidades (públicas, privadas e ONG's). Como complemento, consideraram-se ainda os objectivos e a missão a prosseguir pelas entidades, bem como as implicações dos mesmos no funcionamento do mercado local de emprego.

Procurámos assim verificar se as organizações possuem uma declaração de intenções clara ou uma visão do que são e para onde pretendem ir (MacDonald, 1993). A visão é assim uma imagem do que a organização deveria ser, enquanto que a missão revela como se vai satisfazer aquela imagem. A missão da organização define os seus fins últimos e legitima a sua actuação na sociedade, sendo por isso importante conhecer os objectivos (especialmente os não financeiros, chamados de estratégicos, que visam reforçar as competências centrais) que as organizações inquiridas pretendem atingir através das suas actividades, já que são eles que concretizam a missão (Campbell, Devine e Young, 1996).

A identificação da missão e dos objectivos é considerada como o primeiro passo para a formulação da estratégia de actuação das organizações (Cardoso, 1995), o que se reveste da maior importância para a qualificação do ambiente circundante às organizações. Na verdade, identificar correctamente a missão e definir os objectivos a prosseguir a médio e longo prazo, pelas organizações locais, significa para a região que aquelas possuem capacidade e se preocupam com a dimensão estratégica do seu futuro e do da região. Por outras palavras, tais organizações demonstram uma postura qualificante do seu ambiente externo.

Por isso questionamos directamente as entidades sobre aquilo que consideram ser a missão que prosseguem e a divulgação que fazem da mesma, isto é, a forma como transmitem aos seus colaboradores internos e ao meio envolvente aquilo que fazem, porquê e como o fazem. Ao mesmo tempo, solicitamos àquelas entidades que indiquem quais os aspectos sobre os quais irão concentrar a sua atenção nos próximos anos, isto é, os objectivos a que dispensarão maior importância, sejam eles direccionados para a dimensão interna (ex. da melhoria das condições de trabalho, do aumento da eficiência, do aumento da produtividade, da modernização tecnológica ou da melhoria da qualidade, entre outros), ou para o meio envolvente (ex. da promoção da imagem no meio circundante, das preocupações de qualificação da região, da conquista de novos mercados, ou do aumento da quota de mercado que detêm, além de outros).

No presente estudo, o contributo do CE de Évora ao desenvolvimento da actividade de outras entidades ou actores locais é avaliado pela expressão directa e detalhada da opinião daquelas mesmas entidades, sendo operacionalizada através da recolha directa daquela especificação.

A evolução esperada para a actividade das entidades é aqui entendida como um conjunto de dimensões da evolução dos ambientes interno e externo às entidades, até ao final do século, percebidas pelos seus gestores/dirigentes, designadamente: a) as alterações à estrutura de qualificações do pessoal ao serviço; b) os factores que podem vir a influenciar a evolução da actividade; c) a missão e os objectivos a prosseguir; d) as oportunidades e ameaças previstas para o ambiente externo; e) os pontos fortes e fracos identificados no ambiente interno.

Pretendeu-se pois recolher informação sobre a estratégia de evolução das organizações, para cuja definição é fundamental, aos dirigentes/gestores, compreender o ambiente circundante, no qual se podem vir a gerar oportunidades (acontecimentos que, reforçando a atractividade da região e dos seus actores, permitam alargar o campo de acção das organizações e aprofundar, com benefícios, a sua actividade) e ameaças (desafios desfavoráveis que, provocando e aumentando a erosão da região e dos seus actores, podem reduzir ou dificultar o espaço de manobra das organizações e ameaçar o desenvolvimento da sua actividade) ¹⁵⁷.

¹⁵⁷ A oportunidade é um campo para acções na qual os actores ou o local têm uma possibilidade bastante razoável de obter uma vantagem competitiva, enquanto uma ameaça é um desafio imposto por uma tendência ou por um acontecimento desfavorável no meio que levaria, na falta de uma atitude objectiva, à erosão das condições do local (Kotler, Haider e Rein, 1994: 93-94).

A análise cuidada do ambiente externo é importante para identificar as oportunidades e as ameaças, fornecendo aos gestores/dirigentes das organizações informação fundamental para a decisão estratégica, já que aponta e revela as tendências que se desenham na envolvente externa (Dess e Miller, 1993). Sondar as mudanças ou alterações no ambiente externo, compreendendo e avaliando as tendências ou acontecimentos que tenham um significativo impacto na futura actividade da organização, permite aos seus responsáveis determinar como é que a mesma se deve posicionar na corrida à exploração de novas oportunidades, concentrando as atenções na influência das suas forças e fraquezas internas naquele posicionamento.

Assim, alguns desenvolvimentos no meio circundante proporcionam à organização oportunidades de expansão ou de incremento da sua actividade. É o caso da construção da barragem de Alqueva, da qual se esperam alguns benefícios para empresas que na região se dediquem à construção civil, à metalomecânica, ao comércio, hotelaria e restauração, à agricultura e aos serviços a empresas, entre outras. Também para as entidades do sector público, a construção da referida barragem poderá constituir uma forte oportunidade de dinamização do potencial de desenvolvimento local, a qual não se tem revelado fácil até agora.

As perspectivas de outros investimentos na região (ex. da nova fábrica da Siemens ou da construção da auto-estrada), em consequência do actual Quadro Comunitário de Apoio (QCA II), representam oportunidades a explorar tanto pelas empresas e ONG's (pelo acesso aos fundos comunitários), como pelos serviços públicos, os quais poderão ver resultados dos seus esforços de combate a problemas como o desemprego e a exclusão social. Por outro lado, a maior oferta de formação escolar e profissional e o conseqüente incremento das aptidões escolares e profissionais da população activa, representam oportunidades a explorar por todos os tipos de entidades, às quais será mais facilmente permitida a elevação dos níveis de qualificação dos seus quadros de pessoal. Estes são apenas alguns dos tipos de oportunidades mais apontadas pelas entidades inquiridas, à quais poderemos ainda acrescentar a possibilidade de exploração de actividades e produtos regionais e a modernização dos sectores produtivos tradicionais.

Mas, as mudanças e tendências no ambiente circundante também podem representar sérias ameaças às organizações. É o caso da desertificação física e humana, que diminui drasticamente o potencial humano necessário ao desenvolvimento e compromete o rejuvenescimento dos activos, pelo conseqüente envelhecimento que acarreta. Por outro lado, a diminuição da actividade e do emprego agrícola, liberta trabalhadores idosos e pouco habilitados a serem reconvertidos para outras actividades, ameaçando engrossar os

elevados níveis de desemprego já verificados. Estes acontecimentos, conjugados com a concorrência de outras regiões da UE às produções regionais e com a escassez de grandes empresas que possam atenuar alguns dos negativos impactos sobre o mercado de emprego local, constituem sérias ameaças à actividade desenvolvida por quase todos os tipos de entidades.

Dizemos quase todas as entidades, porque acontece frequentemente que uma tendência no meio envolvente que apresente ou ofereça novas oportunidades a uma organização (ou a um conjunto delas), tenha o efeito contrário noutras organizações. Mesmo quando nos reportamos ao mesmo tipo de organizações, um acontecimento do ambiente que uma organização perceba como oportunidade, pode ser vista como uma ameaça por outra.

O caso das tendências demográficas ilustra bem as diferenças de interpretação a que nos referimos. Sabemos que as tendências demográficas são de grande importância para o futuro das regiões ou locais, dificultando (se negativas) o seu desenvolvimento por ameaçarem o rejuvenescimento dos quadros de pessoal dos vários tipos de entidades e permitirem o envelhecimento dos recursos humanos. Mas além das ameaças que acarretam, as tendências demográficas negativas também podem representar uma oportunidade para certo tipo de entidades (ex. de algumas ONG's), já que o envelhecimento populacional proporciona um alargamento do mercado social de emprego, através da exploração de serviços pessoais.

Podendo os acontecimentos previsíveis constituir oportunidades ou ameaças, em função da forma como afectam a actividade de cada organização, tivemos o cuidado de, no questionário, solicitar em primeiro lugar a identificação de cada acontecimento ou tendência como oportunidade ou como ameaça (o mesmo acontecendo com as forças e fraquezas, embora aqui as possibilidades de dupla interpretação sejam menores) e só depois a indicação do grau de importância que àquele acontecimento é atribuído.

Feita a prospecção das futuras ocorrências do meio envolvente, classificando cada ocorrência como oportunidade ou como ameaça, há ainda que enumerar, na lógica da análise SWOT, os pontos fortes e fracos que os dirigentes/gestores consideram que a organização possui no presente, o que lhes permite identificar em que medida é que a organização está em condições de tirar o máximo partido da evolução futura do ambiente.

É que, para tirar o maior proveito das oportunidades e enfrentar com sucesso as ameaças que se venham a desenhar no ambiente circundante, as organizações devem concentrar-se sobre as suas forças, isto é, as dimensões internas que constituem actualmente os seus pontos fortes e sobre as suas fraquezas ou pontos fracos. É do tipo de equilíbrio estabelecido entre

estes blocos, que deriva uma boa parte da sua capacidade para aproveitar ao máximo as oportunidades e enfrentar as ameaças (Dess e Miller, 1993), verificando-se aqui, segundo a lógica da análise SWOT, um certo condicionamento das oportunidades e das ameaças futuras, relativamente às forças e fraquezas do presente. Estas últimas, podem produzir um impacto positivo ou negativo (que pode ser forte ou moderado) sobre cada uma das oportunidades e das ameaças. Pode ainda acontecer que o impacto seja nulo, isto é, que não contribua nem positiva nem negativamente para o posicionamento das entidades face às oportunidades e ameaças do meio envolvente.

Entre os vários factores que podem constituir pontos fortes ou pontos fracos das entidades, encontram-se os relacionados com o nível tecnológico dos equipamentos utilizados, com a organização e as condições de trabalho, a qualidade dos produtos ou serviços, o tipo de gestão praticado e a imagem de que a entidade goza no meio envolvente, além da motivação e identificação dos colaboradores internos com os objectivos da organização, entre outros. Conforme estes aspectos estejam mais ou menos desenvolvidos, assim estaremos perante uma força ou uma fraqueza interna a cada organização, que facilitará ou condicionará o aproveitamento das oportunidades e o enfrentamento das ameaças do meio envolvente¹⁵⁸.

Outros factores que podem produzir efeitos nefastos às organizações, caso assumam dimensões elevadas, referem-se aos encargos salariais a suportar pelas entidades, as taxas de absentismo que prejudicam fortemente a produtividade, os conflitos laborais que possam ocorrer, a incapacidade de atracção de pessoal qualificado para os quadros da entidade, os desajustados ou fracos níveis de qualificação dos recursos humanos. Trata-se de aspectos que poderão dificultar a tarefa de aproveitamento das oportunidades e agudizar ainda mais os efeitos negativos das ameaças produzidas no meio envolvente.

As perspectivas de evolução da actividade das entidades têm nítidas implicações nos domínios de actividade do CE de Évora, ao nível do emprego e da formação profissional, em função nomeadamente: a) das alterações previstas para os grandes grupos de profissões (CNP); b) do tipo de alterações a ocorrer naqueles grupos profissionais (crescimento, diminuição, reconversão, extinção, novas profissões); c) das dificuldades de recrutamento que as entidades prevêem vir a enfrentar; d) dos meios e formas de recrutamento a que recorrem; e) das estratégias de valorização dos recursos humanos que as entidades pretendem prosseguir.

¹⁵⁸ As forças internas às entidades deverão ser interpretadas com algum cuidado, já que as mesmas nem sempre constituem necessariamente uma vantagem competitiva. Elas podem ser atributos sem importância alguma para o mercado-alvo da organização, ou apesar de serem importantes, existem em idêntico nível nas entidades concorrentes. Para obviar um pouco a esta possibilidade, procurámos integrar na bateria de categorias (forças e fraquezas) os atributos que nos parecem ter maior probabilidade de influenciar, nas entidades, as dimensões emprego e formação profissional.

Relativamente às características das entidades, foram consideradas as seguintes: a) a actividade principal (CAE -1992); b) o tipo de entidade (privadas, públicas e ONG's); c) a dimensão actual (em volume de pessoal). São estes os subgrupos de entidades que tomaremos em consideração ao longo da análise dos dados, testando a existência de diferenças significativas entre os categorias dos vários subgrupos de entidades.

20. Instrumento:

Tomando em consideração o contexto e objectivos do presente estudo, considerou-se como estratégia mais adequada de recolha de dados o recurso ao questionário auto-administrado, complementado com a observação documental. A pesquisa documental, sendo uma das maneiras mais baratas e acessíveis de obter informação, revela-se de grande utilidade, não só na definição do contexto onde o estudo vai ser desenvolvido, como na identificação de algumas variáveis, a partir de outros estudos que antecederam o presente. O questionário é o instrumento de investigação mais universal e a técnica mais adequada em estudos extensivos que pretendam descrever uma situação concreta e produzir sugestões a partir desse diagnóstico, como é o caso, havendo ainda a acrescentar o facto de este ser um instrumento mais barato, cuja utilização (auto-administrado) não requer a existência de equipas técnicas especializadas.

Dada a dispersão geográfica da área a estudar (6 concelhos) e o elevado número de entidades a inquirir (mais de 2000), recorreu-se ao questionário auto-administrado (enviado e devolvido pelo correio através de envelope RSF). Este instrumento foi organizado em cinco módulos (Anexo C), com os seguintes objectivos:

1. *Identificação da Entidade*, com o objectivo de recolher elementos de identificação sobre a entidade inquirida: concelho onde se localiza; actividade principal (CAE) e tipo de entidade;
2. *Actividade e Emprego*, para perceber: a dimensão actual em volume de emprego; a estrutura profissional do pessoal ao serviço; as alterações previstas à estrutura e volume de emprego; os factores que podem vir a sofrer maiores alterações e a influenciar a actividade (logo, o volume de emprego e a sua estrutura); as profissões onde podem vir a ocorrer maiores alterações e dificuldades de recrutamento; as estratégias de recrutamento e de valorização dos recursos humanos seguidas;
3. *Missão e Objectivos da Entidade*, com vista a verificar a existência (ou não) de uma declaração de missão e a sua clareza; a sua tradução (ou não) em documento escrito e a sua divulgação (ou não) pelos colaboradores (internos e externos) da organização; além dos objectivos estratégicos a prosseguir até final do século;
4. *Identificação das Oportunidades-Ameaças e Forças-Fraquezas* previstas e existentes, por cada entidade, para os seus ambientes, respectivamente externo e interno;
5. *Relacionamento com outras entidades/organismos*, com vista a recolher de cada entidade o contributo pretendido dos vários organismos (entre os quais o CE de Évora), para enfrentar as ameaças e explorar as oportunidades identificadas como possíveis de ocorrerem.

Ao passar da definição abstracta ou da conotação intuitiva das noções, para critérios que permitam definir uma classificação baseada nas variáveis, recorreu-se às técnicas de escala, as quais se aplicam quando se pretende ordenar uma série de itens ao longo de um "continuum", constituindo métodos de transformação de séries de factos qualitativos (atributos) em séries quantitativas (variáveis), como referem Good e Hatt (1977).

Constituindo as escalas nominais um agrupamento dos dados em categorias homogéneas, segundo determinada característica distintiva (Cf. Blalock, 1986; Bryman e Cramer, 1993: 80-84), recorremos a elas para classificar as características das entidades inquiridas, nomeadamente a identificação do concelho onde se localizam (escala nominal de seis categorias). A actividade principal da entidade, foi medida com recurso a duas escalas nominais, uma de 17 categorias e outra com 31 categorias, com vista a uma classificação por secções e subsecções da CAE, respectivamente (Ver Anexo E), já previamente definidas naquela tabela, de frequente utilização no estudo desta temática.

A tipologia das entidades inquiridas foi construída através do recurso a duas escalas nominais: uma com nove categorias, mais detalhada, e uma outra com apenas três categorias, para classificar as entidades segundo a tipologia dos actores sócio-económicos por nós criada (públicos, privados e ONG's). Recorremos ainda a escalas nominais com dez categorias (nove para os grandes grupos de profissões da CNP¹⁵⁹ mais o 0 para as não respostas ou nenhuma profissão apontada), para medir a forma como as entidades inquiridas prevêm as alterações que possam vir a ocorrer nas profissões, até ao final do século, bem como as dificuldades de recrutamento que prevêm vir a encontrar.

As escalas dicotómicas (sim/não), em que se atribui um código à manifestação de determinada característica no inquirido e outro à ausência daquela característica, permitem-nos considerá-las como ordinais¹⁶⁰. Serviram para medir a capacidade de previsão das entidades inquiridas sobre a evolução da estrutura profissional do pessoal ao serviço para 1999 e dos factores influenciadores da evolução da actividade. Mas também serviram para verificar as formas de recrutamento utilizadas, a política de valorização dos recursos humanos ao serviço, a clareza na definição da missão (clara/confusa) e sua divulgação, os objectivos a prosseguir e o possível contributo do Centro de Emprego de Évora para a actividade daquelas entidades.

¹⁵⁹ Recorre-se aqui à agregação em nove grandes grupos de profissões, proposta na Classificação Nacional das Profissões (CNP), conforme consta no Anexo E.

¹⁶⁰ Atribuindo convencionalmente um número a cada elemento da dicotomia (1 = manifestação; 0 = ausência), considera-se existir uma ordem inerente àquelas categorias, estando presentes as características inerentes a uma variável ordinal (Bryman e Cramer, 1993: 83; Andrews et al., 1981: 65).

O uso de escalas ordinais de várias dimensões, isto é, onde a ordenação das categorias é feita segundo o grau que possuem de determinada característica (Cf. Blalock, 1986; Bryman e Cramer, 1993), serviu para medir um outro conjunto de variáveis: dimensão das entidades (em volume de pessoal)¹⁶¹; previsão da evolução do volume de emprego; oportunidades e ameaças do meio envolvente; forças e fraquezas internas e contributos dos vários organismos. Para avaliar a estrutura profissional do pessoal ao serviço¹⁶² verificada actualmente nas entidades, fez-se uso de uma escala de intervalo, que permite evidenciar o peso médio dos vários grupos profissionais/funcionais no conjunto das entidades inquiridas.

Tendo sido propostas as formas de medir a operacionalidade dos conceitos através do instrumento questionário, torna-se necessário conhecer a fiabilidade, isto é, a consistência do instrumento de recolha de dados. Com vista a avaliar a sua fiabilidade ou consistência interna, procedeu-se ao apuramento estatístico (das 28 respostas obtidas, entre as 30 entidades inquiridas durante o segundo pré-teste), relativamente à globalidade do questionário, bem como às variáveis mais sensíveis, através do coeficiente *alpha* (alfa de Cronbach), para todos os indicadores, ímpares e pares.

Recordamos que nos referimos ao 2º pré-teste realizado, já com o questionário devidamente reformulado nas suas partes mais importantes: a recolha de informação para construção da matriz SWOT (Oportunidades, Ameaças, Forças e Fraquezas). Dado que se verificou uma grande dificuldade de preenchimento desta parte do questionário, na sua forma inicial, durante o 1º pré-teste, não nos foi possível tratar a informação recolhida naquele momento, pelo que reformulámos o instrumento e voltámos a submetê-lo a idêntica operação, de cujos resultados aqui damos conta.

Pode concluir-se que a consistência do instrumento, considerado na sua globalidade, é satisfatória, já que o valor do coeficiente *alpha* (0,91), obtido para o segundo pré-teste, excede claramente o valor de 0,70 (Cf. Quadro 10), considerado como mínimo aceitável quanto à consistência interna deste tipo de instrumentos¹⁶³, e mesmo o de 0,8 que Bryman e Cramer (1993) consideram como mínimo a ser satisfeito.

Tendo em conta que as variáveis mais sensíveis e mais ricas em termos de informação recolhida pelo questionário são as referentes às oportunidades e às ameaças, além das

¹⁶¹ A escala aqui utilizada é a mesma de que o IEFP faz uso na sua actividade quotidiana, sempre que tem de classificar uma entidade, numa das suas diversas bases de dados, em função da sua dimensão em volume de pessoal.

¹⁶² Esta escala, diferente da sistematização patente na CNP, é aquela a que o IEFP recorre para avaliar a estrutura das qualificações de pessoal ao serviço das entidades (e a sua capacidade para desenvolver autonomamente acções, por ex. de formação profissional) que beneficiam dos seus programas, constando em todos os formulários de identificação das entidades que se candidatam aos financiamentos do FSE.

¹⁶³ De acordo com J. Nunnally (1978), na obra *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill, citado pelo Prof. Engº Eduardo Figueira e pela Engª Eva Oliveira no estudo da UNESUL (1991), com o título *Identificação e Análise das Necessidades em Formação nas PME's da Região Alentejo*.

referentes às forças e fraquezas, podemos ainda indicar que os valores do coeficiente α obtidos para estas variáveis, no pré-teste e no aplicação final do questionário, são os constantes no quadro que se segue.

QUADRO 10: Valores do coeficiente α (de Cronbach), relativos às respostas obtidas no 2º pré-teste e no final do questionário

VARIÁVEIS	2º PRÉ-TESTE	QUESTION. FINAL
Oportunidades	0.86	0.93
Ameaças	0.80	0.85
Pontos Fortes	0.90	0.95
Pontos Fracos	0.82	0.89
CONJUNTO DO QUESTION.	0.91	0.94

FONTE: Inquérito por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995.

Tendo em vista a validação do conteúdo do instrumento, construído com base noutros questionários usados em estudos similares, auscultou-se a opinião de vários especialistas, nomeadamente gestores, economistas, técnicos de emprego, técnicos de formação profissional e docentes universitários, além do recurso ao pré-teste, como já referimos. Com objectivo de estimar o poder discriminante das escalas¹⁶⁴ utilizadas ao longo do instrumento, especialmente no que se refere às suas variáveis mais importantes e delicadas, procedeu-se ao cálculo da intensidade (média) das associações ocorridas entre conjuntos de variáveis que medem assuntos diferentes: ameaças, oportunidades, forças, fraquezas, missão, relacionamento com outros organismos¹⁶⁵. Trata-se, em todos os casos, de conjuntos de variáveis medidas através do recurso a escala ordinal de três posições. Os resultados são os que se seguem, no quadro abaixo:

QUADRO 11: Poder discriminante das escalas do instrumento
("ró de Spearman")

	AMEAÇAS	FORÇAS	FRAQUEZAS	MISSÃO	OPORTUNID.	RELACIONA/
RELACIONA/	.288	.279	.149	.174	.333	1
OPORTUNID.	.439	.360	.214	.223	1	
MISSÃO	.253	.146	.104	1		
FRAQUEZAS	.226	.207	1			
FORÇAS	.323	1				
AMEAÇAS	1					

FONTE: Inquérito por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995.

¹⁶⁴ De acordo com Campbell D. and Fiske D. (1959), "Convergent and Discriminant Validation by the Multitrait Multimethod Matrix", Psychological Bulletin, 56 (81-105), citado por Eduardo Figueira (1987).

¹⁶⁵ Aplicámos aqui uma medida de associação para variáveis ordinais (ró de Spearman), por ser aquela que iremos utilizar no tratamento dos dados relativos a estas variáveis, no capítulo seguinte.

Os resultados constantes no Quadro 11 revelam a existência de associações pouco fortes entre as escalas utilizadas para medir assuntos ou variáveis efectivamente diferentes, como sejam os pares contrastantes: oportunidades/ameaças, forças/fraquezas, ameaças/missão, ameaças/forças, etc., o que atesta a discriminação das escalas utilizadas para medir as matérias mais importantes, ao longo do instrumento construído.

O primeiro par de variáveis (ameaças/oportunidades) é aquele onde se verificam os valores mais elevados para a associação ($\rho = .439$), o que poderá encontrar explicação no facto de a bateria de items ser idêntica para as duas variáveis, sendo os mesmos seleccionados directamente pelos inquiridos. Ora, como se verifica a possibilidade de um mesmo item ser encarado de forma diferente (ameaça ou oportunidade) por duas entidades inquiridas, é natural que tal tenha resultado numa ligeira sobreposição das escalas utilizadas para medir as duas variáveis, relativamente a um ou outro item.

21. Tratamento e análise dos dados:

Face aos objectivos e natureza do presente trabalho, a análise dos dados foi efectuada em duas fases distintas. Numa primeira fase, de tratamento mais simples, socorrendo-nos das potencialidades da estatística descritiva para resumir a informação recolhida, calcularam-se frequências absolutas e relativas das respostas, globalmente e por grupos, além das medidas de tendência central como a média e de dispersão, como o σ (desvio padrão). Numa segunda fase, centrámos a análise na identificação das principais dimensões necessárias à construção da matriz SWOT (ou matriz de impactos cruzados) global e por diferentes tipos de actores, bem como ao relacionamento daquelas dimensões entre si. Neste sentido, recorreu-se às técnicas estatísticas da análise bivariada com vista à identificação de associações entre as variáveis e à realização de alguns testes estatísticos, para determinar a significância das diferenças e apoiar as conclusões retiradas dos valores calculados.

O delineamento dos contornos da missão que o CE de Évora deve prosseguir, enquanto complemento à actuação dos restantes actores, objectivo fundamental do presente estudo, foi conseguido não só a partir da análise das matrizes SWOT, como ainda pelo recurso ao cálculo de frequências e percentagens das respostas directas das entidades, com vista a diferenciar a análise por grupos de entidades, caracterizados em função de:

- a) Tipo de entidades (públicas, privadas, ONG's);
- b) Dimensão das entidades inquiridas (em volume de pessoal);
- c) Actividade principal desenvolvida pelas entidades inquiridas.

Como refere Blalock (1986), os diferentes níveis de medição das variáveis formam uma escala cumulativa entre si, isto é, os níveis superiores possuem todas as características dos níveis inferiores, pelo que a selecção e aplicação de um determinado modelo matemático-estatístico de tratamento dos dados supõe que se tenha alcançado um certo nível de medição. Este facto condiciona, naturalmente, a escolha das medidas de associação, ocorrendo sempre esta em função do nível inferior de medição em causa no momento.

No entanto, o determinante principal da escolha das medidas estatísticas é sem dúvida o objectivo que se pretende alcançar com a análise a efectuar. Assim, com vista à construção das matrizes SWOT, que relacionam as oportunidades e ameaças que se prevêem para o futuro, no meio circundante, com os pontos fortes e as fraquezas que as entidades consideram possuir actualmente, tornava-se necessário medir a intensidade e o sentido da variação conjunta dos pares de variáveis. Por isso, as matrizes obtidas resultam da aplicação da medida de associação para variáveis ordinais "ró de Spearman" (ρ). O ρ é uma das medidas de associação estatística entre pares de variáveis ordinais desagregadas mais

utilizada em relatórios de investigação (Bryman e Cramer, 1993), medindo a intensidade e revelando o sentido da associação, tendo em conta a diferença dos números de ordem que a cada elemento é dado numa e noutra variável (Cf. Andrews et al., 1981 e Blalock, 1986).

Sendo uma medida estatística simétrica, que mede a associação mútua entre duas variáveis, compara a ordenação entre duas séries de valores pelo somatório do quadrado das diferenças de posições, manipulando-os para que os seus limites sejam -1 e +1, conforme há perfeita discordância ou concordância na ordenação posicional dos elementos numa e noutra variável. A relação entre as variáveis em análise pode não ser linear, mas sugerir apenas, em sentido geral, um incremento ou decréscimo monotónico na relação, verificando-se a existência de uma função monotonicamente crescente entre as duas variáveis ($\rho = 1$), quando uma cresce e a outra também cresce ou não decresce, ou monotonicamente decrescente ($\rho = -1$), quando uma cresce e a outra decresce ou não cresce, indicando o valor 0 registado pela medida, a inexistência de relação entre as duas variáveis.

Na lógica da análise SWOT, temos assim que a verificação de valores positivos na medida ρ significa a existência de uma concordância (positiva ou negativa) dos pares constituídos pelas forças ou fraquezas internas actualmente verificadas nas entidades inquiridas com as oportunidades e as ameaças que se desenham no meio circundante para o futuro (até ao final do século), enquanto que os valores negativos revelados pela medida significam uma discordância entre aqueles pares e os valores próximos de zero são encarados como revelando indiferença entre as variáveis que referimos.

Neste sentido, e porque na matriz SWOT é comum inscrever sinais que indiquem o sentido dos impactes cruzados e não os valores estatísticos, inscrevemos um sinal "+" (concordância moderada) sempre que o valor da medida se situa entre 0 e 0,5 e dois sinais "++" (concordância forte) quando o valor de ρ se aproxima de 1. De forma inversa, a um valor que oscile entre 0 e -0,5 corresponderá um sinal "-" (discordância moderada) e a um valor próximo de -1 corresponderão dois sinais "--" (discordância forte), ao passo que o número 0 inscrito na matriz, traduzirá valores de ρ igualmente próximos de zero, significando a ausência de relação entre as variáveis.

Não consideramos a existência, à partida, de uma relação de dependência entre os pares de variáveis ordinais que compõem a matriz SWOT, sendo essa uma das razões fundamentais que nos leva a optar por esta medida estatística (Andrews et al., 1981: 8). Na verdade, apesar de existir um determinado tipo de impacte das forças e das fraquezas internas sobre as ameaças e as oportunidades futuras, ele apenas condiciona o maior ou menor grau em que

estas últimas podem ser maximizadas ou diluídas, mas nunca a sua existência ou ausência. Por outras palavras, a forma como pode ser enfrentada uma ameaça ou aproveitada uma oportunidade, ou a extensão dos efeitos por elas produzidos, dependem do jogo de forças e fraquezas, mas a sua ocorrência, no meio envolvente, verificar-se-á indiferente àquelas.

Nos casos em que o objectivo era estabelecer a correlação entre duas variáveis ordinais, pressupondo, à partida, uma delas como dependente, recorremos à medida "d de Somers" (d). Trata-se de uma medida de associação entre variáveis ordinais, de tipo assimétrico, que, baseada na comparação de pares, varia entre -1 e 1, tal como o "ró de Spearman", de que falámos anteriormente, revelando assim a existência de, respectivamente, uma função monotonicamente decrescente ou crescente entre as variáveis (Andrews et al., 1981: 8; Bryman e Cramer, 1993: 229). Como pretendemos saber, ao longo da análise das várias variáveis ordinais (puras, ou dicotómicas encaradas como ordinais), se nelas se verifica alguma influência da dimensão das entidades inquiridas (variável ordinal, aqui considerada como independente), recorremos por diversas vezes ao longo trabalho, como daremos conta adiante, ao cálculo do valor da medida "d de Somers" (d).

Também era nossa intenção analisar o comportamento das variáveis medidas por escalas de tipo ordinal, em função do tipo de entidades que respondeu e da actividade principal a que se dedicam, sendo estas duas variáveis do tipo nominal. Para produzir tal análise, fizemos uso do teste não paramétrico "H de Kruskal-Wallis" (H), na medida em que pressupomos que a variável ordinal possa ser influenciada pela nominal (independente), tendo esta última escala mais que duas posições (Cf. Andrews et al., 1981: 15-30).

O teste não paramétrico H, compara a distribuição de uma variável por três ou mais grupos/populações não relacionadas, assumindo como grupos as categorias da variável nominal (ex. dos tipos de entidades inquiridas). Analisando a média dos números de ordem que, em cada grupo são atribuídos às categorias da variável ordinal (dependente), apresenta um valor referente ao nível de significância que varia entre 0 e 1, conforme se verifique nenhuma, ou total independência entre as variáveis (Cf. Bryman e Cramer, 1993: 161-162). O resultado do teste "Kruskal-Wallis" (valor da probabilidade), para ser considerado significativo, necessita de ter um nível igual ou inferior a 0.05, já que é com a referência a este nível de significância de 95%, usado na maioria dos estudos de investigação relacionados com o comportamento humano, que iremos trabalhar ao longo da nossa análise.

estas últimas podem ser maximizadas ou diluídas, mas nunca a sua existência ou ausência. Por outras palavras, a forma como pode ser enfrentada uma ameaça ou aproveitada uma oportunidade, ou a extensão dos efeitos por elas produzidos, dependem do jogo de forças e fraquezas, mas a sua ocorrência, no meio envolvente, verificar-se-á indiferente àquelas.

Nos casos em que o objectivo era estabelecer a correlação entre duas variáveis ordinais, pressupondo, à partida, uma delas como dependente, recorreremos à medida "d de Somers" (d). Trata-se de uma medida de associação entre variáveis ordinais, de tipo assimétrico, que, baseada na comparação de pares, varia entre -1 e 1, tal como o "ró de Spearman", de que falámos anteriormente, revelando assim a existência de, respectivamente, uma função monotonicamente decrescente ou crescente entre as variáveis (Andrews et al., 1981: 8; Bryman e Cramer, 1993: 229). Como pretendemos saber, ao longo da análise das várias variáveis ordinais (puras, ou dicotómicas encaradas como ordinais), se nelas se verifica alguma influência da dimensão das entidades inquiridas (variável ordinal, aqui considerada como independente), recorreremos por diversas vezes ao longo trabalho, como daremos conta adiante, ao cálculo do valor da medida "d de Somers" (d).

Também era nossa intenção analisar o comportamento das variáveis medidas por escalas de tipo ordinal, em função do tipo de entidades que respondeu e da actividade principal a que se dedicam, sendo estas duas variáveis do tipo nominal. Para produzir tal análise, fizemos uso do teste não paramétrico "H de Kruskal-Wallis" (H), na medida em que pressupomos que a variável ordinal possa ser influenciada pela nominal (independente), tendo esta última escala mais que duas posições (Cf. Andrews et al., 1981: 15-30).

O teste não paramétrico H, compara a distribuição de uma variável por três ou mais grupos/populações não relacionadas, assumindo como grupos as categorias da variável nominal (ex. dos tipos de entidades inquiridas). Analisando a média dos números de ordem que, em cada grupo são atribuídos às categorias da variável ordinal (dependente), apresenta um valor referente ao nível de significância que varia entre 0 e 1, conforme se verifique nenhuma, ou total independência entre as variáveis (Cf. Bryman e Cramer, 1993: 161-162). O resultado do teste "Kruskal-Wallis" (valor da probabilidade), para ser considerado significativo, necessita de ter um nível igual ou inferior a 0.05, já que é com a referência a este nível de significância de 95%, usado na maioria dos estudos de investigação relacionados com o comportamento humano, que iremos trabalhar ao longo da nossa análise.

Capítulo V:

RESULTADOS

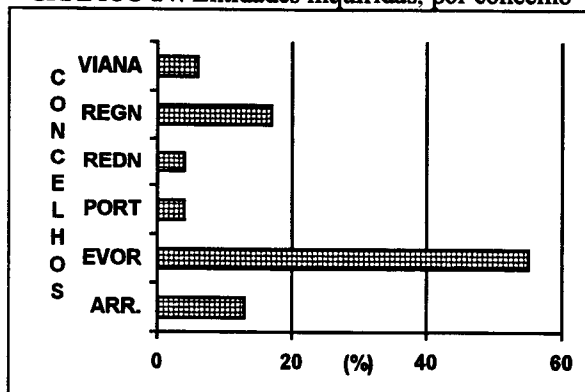
22. Análise e interpretação dos dados:

A análise e interpretação dos dados foi efectuada a partir da leitura dos resultados produzidos pelo tratamento estatístico utilizado, seguindo a importância crescente dos objectivos propostos para o estudo.

22.1. Elementos descritivos das entidades inquiridas

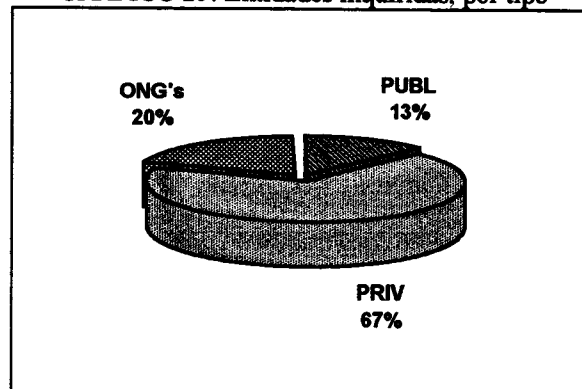
O maior peso das respostas obtidas é detido pelo concelho de Évora, que representa quase 55% do total das entidades que responderam, ainda que representasse quase 65% dos questionários enviados. Seguem-se Reguengos de Monsaraz (17,3% inquiridos contra 12% do total de questionários) e Arraiolos, cujas entidades inquiridas representam 13% do total, enquanto os questionários enviados às entidades daquele concelho se referiam a cerca de apenas 7,8% do conjunto (Cf. Quadro 3 e Quadro 25-A).

GRÁFICO 24: Entidades inquiridas, por concelho



FONTE: Quadro 25-A

GRÁFICO 25: Entidades inquiridas, por tipo



Fonte: Quadro 25-A

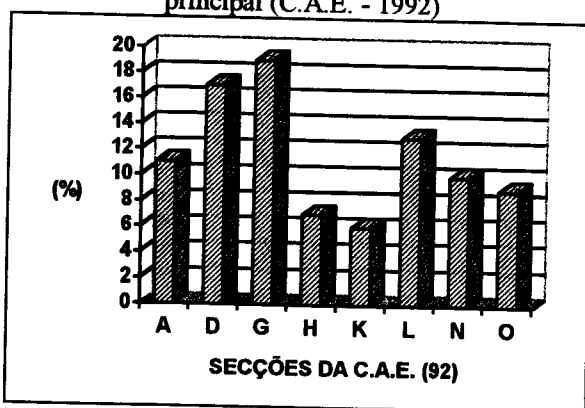
Portel, é o concelho que tem menos peso entre as entidades inquiridas (4%), mas, manteve a mesma importância que detinha relativamente às entidades contactadas, sendo mesmo aquele em que se verifica um maior peso relativo das entidades públicas no total das respostas obtidas, que representam cerca de 33% das respostas obtidas naquele concelho. Outros concelhos há, em que verificamos uma subida de importância relativa entre os questionários enviados e as entidades efectivamente inquiridas, como acontece em Viana do Alentejo (4,9% contra 6,8%, respectivamente).

As empresas, que representavam mais de 90% das entidades contactadas, representam, entre as inquiridas, apenas 67,4% (atingem o maior destaque em Arraiolos), enquanto que as entidades associativas/desenvolvimento (ONG's), vêem o seu peso relativo subir de 5,4% para

19,9% entre as duas situações descritas (o maior destaque é conseguido no concelho de Évora), subida igualmente registada entre as entidades públicas: 12,7% dos inquiridos, contra 3,9% de questionários enviados (Cf. Quadros 2, 25-A e 26-A).

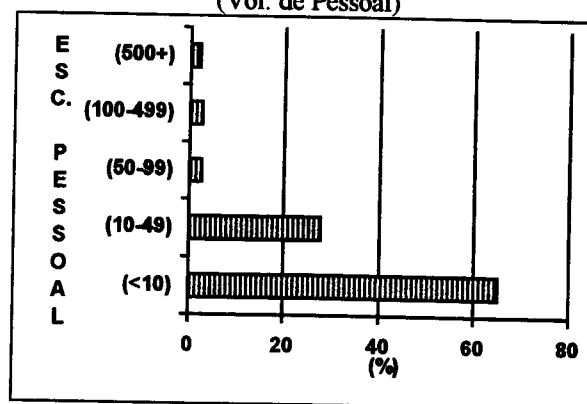
As entidades mais pequenas (em volume de pessoal) são as que representam um maior peso relativo no conjunto das respostas obtidas (65,1% para as que têm menos de 10 trabalhadores), posição que já era destacável entre aquelas a quem foi remetido o questionário (74,6%). Seguem-se as que possuem uma dimensão entre 10 e 49 trabalhadores, com 27,7%, que registaram uma subida relativamente aos questionários enviados (23,1%).

GRÁFICO 26: Entidades inquiridas por actividade principal (C.A.E. - 1992)



FONTE: Quadro 28-A

GRÁFICO 27: Entidades inquiridas por dimensão (Vol. de Pessoal)



FONTE: Quadro 27-A

Assim, quase 93% das entidades inquiridas têm menos de 50 trabalhadores ao seu serviço, representando cerca de 98% das entidades a quem foi enviado o questionário. Por isso, é muitíssimo reduzido o peso das entidades que se situam nos escalões superiores de pessoal ao serviço (mais de 500 trabalhadores), tanto entre as contactadas como entre as efectivamente inquiridas (Cf. Quadros 4 e 27-A).

Se observarmos os dados constantes nos Quadros 5 e 28-A, cujos elementos estão representados graficamente no gráfico 26, reparamos como, segundo as secções da nova C.A.E. (Revisão de 1992), é à secção G (comércio) que cabe o maior peso entre as entidades inquiridas, seguindo-se, a curta distância, a secção D (indústrias transformadoras). Seguem-se, em termos de peso relativo entre as entidades inquiridas, as da secção L da C.A.E. (administração pública), a secção A (agricultura, produção animal, etc.) e a secção N (saúde e acção social). Reservam-se para importâncias mais modestas no conjunto, actividades como o alojamento e a restauração, os serviços sociais e pessoais, os serviços prestados às empresas, a educação e a construção civil (Cf. Quadros 28-A e 29-A).

Uma significativa parte das empresas inquiridas são indústrias transformadoras (25,6%), mas são as que se dedicam ao comércio que estão em maior número (28%), enquanto 46% das ONG's se dedicam à acção social e aos serviços sociais e pessoais (31%). As actividades convencionais da administração pública são esmagadoras entre as entidades públicas inquiridas (92,3%), seguindo-se a educação e a saúde e acção social (Cf. Quadro 30-A).

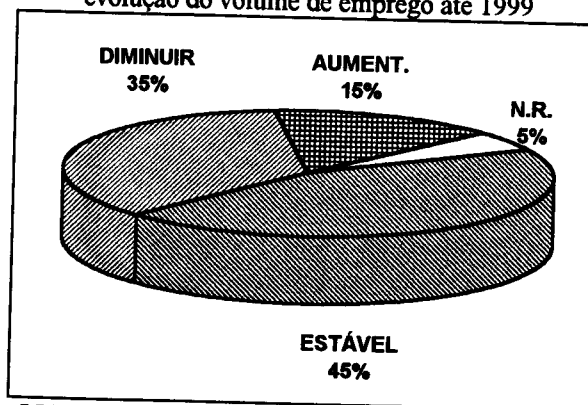
As empresas são as entidades inquiridas onde o peso daquelas que têm menos de 10 trabalhadores ao serviço é maior (quase 70%), sendo insignificante o peso daquelas que se situam nos escalões mais elevados de volume de pessoal, situação esta que aumenta consideravelmente entre as entidades públicas (13% com mais de 500 trabalhadores e 26% com mais de 100), sem dúvida por marcada influência das Câmaras Municipais, não raro, o maior empregador de alguns concelhos (Cf. Quadros 31-A e 32-A).

22.2. Perfil da estrutura do emprego regional até ao final do século:

22.2.1. Traços gerais

A previsão da evolução do volume de emprego das entidades inquiridas, com 4,9% de não respostas, aponta essencialmente para a estabilidade dos níveis actuais (45%), mesmo verificando-se em 14,7% dos casos uma previsão de diminuição, já que uma considerável parte das entidades (35,5%) prevêem um aumento do volume de emprego até ao final do século.

GRÁFICO 28: Entidades inquiridas, segundo a previsão da evolução do volume de emprego até 1999



FONTE: Quadro 33-A

Concelhos como Portel, contam-se entre aqueles onde se verifica um maior destaque dado pelas entidades ao aumento do volume de pessoal (Cf. Quadro 33-A), seguindo-se Évora. Mas, apesar de o concelho de Portel se distanciar ligeiramente dos restantes relativamente a

esta matéria, se tivermos em conta o valor de H (Prob. = .8321) constante do Quadro 12, verificamos que as previsões das entidades quanto à evolução do volume de emprego não diferem significativamente por força do concelho onde se localizam.

QUADRO 12: Previsão da evolução do volume de emprego e da estrutura das qualificações até 1999 * Tipo, actividade, concelho e dimensão das entidades (Teste Kruskal-Wallis e medida d de Somers)

INDICADORES	H de Kruskal Wallis						d de Somers Dimensão
	Tipo Entidade		Actividade		Concelho		
	X2	Probabil.	X2	Probabil.	X2	Probabil.	
Vol. Emprego: Diminuição Estabilidade Aumento Não Resposta	14.9844	.0006	24.2310	.0118	2.1212	.8321	-.00602
Evol. Estrutura Qualificações: Sim Não	1.6685	.4344	22.9449	.0180	13.7729	.0171	.15493

FONTE: Inquérito por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995.

As ONG's são as entidades que mais prevêm vir a aumentar o seu volume de pessoal e as entidades públicas as que mais apontam a estabilidade ou manutenção dos actuais níveis de emprego. As entidades privadas são as que mais indicam alguma previsível diminuição, além de que são de igual forma estas últimas as que mais dificuldades apresentam na previsão da evolução, não respondendo algumas delas à questão colocada (Cf. Quadro 34-A).

O tipo de entidades parece influenciar efectivamente a previsão da evolução do volume de emprego (Prob. = .0006), destacando-se as ONG's como acabamos de referir. O mesmo parece suceder com a actividade a que se dedicam (Prob. = .0118), onde sobressaem as actividades da saúde e da acção social (CAE N) e as outras actividades de serviços sociais e pessoais (CAE O). Estas, prevêm mais que no conjunto, o aumento do seu volume de emprego, contrariamente às entidades ligadas à agricultura e ao comércio, que são as que prevêm maiores reduções (Cf. Quadros 12 e 35-A).

Neste sentido, a manutenção dos actuais níveis de emprego verifica-se como previsível entre as entidades de maior dimensão (administração pública, especialmente local), sendo o aumento do nível de emprego também, curiosamente, mais indicado entre as entidades com mais de 100 trabalhadores (Cf. Quadro 36-A). No entanto, o valor de -.00602 obtido para d^{166} , revela que tal previsão é indiferente à dimensão das entidades (Quadro 12).

¹⁶⁶ Valores obtidos através da medida "d de Somers". Recorde-se que esta medida estatística nos informa sobre a intensidade e o sentido da associação entre pares de variáveis ordinais, pressupondo, à partida, uma delas como dependente. Neste sentido, recorreremos ao seu uso sempre que pretendemos saber se nas várias variáveis (ex. da evolução do volume de emprego), há alguma influência da dimensão das entidades inquiridas (variável ordinal independente).

Podemos assim esperar, até ao final do século, para o conjunto das entidades inquiridas, no mínimo, uma certa estabilidade no volume de emprego pelo qual são actualmente responsáveis, especialmente entre as entidades do tipo público. Algum aumento do volume de emprego é mesmo previsível entre as ONG's, as quais prevêem um certo incremento dos seus quadros de pessoal, não apenas para fazer face às tarefas de que actualmente se encarregam e relativamente às quais manifestam nítida insuficiência de pessoal (veja-se a importância do voluntariado na sua actividade), como também para fazer face a algum aumento que prevêem para a sua actividade (por ex. na acção social), resultante do envelhecimento da população, dos crescentes fenómenos de exclusão social, etc.

Diminuições de pessoal que sejam previsíveis, ocorrerão certamente junto das entidades privadas (empresas) da agricultura e comércio, embora um certo volume deste tipo de entidades manifeste nítidas dificuldades em proceder a tais previsões com alguma certeza.

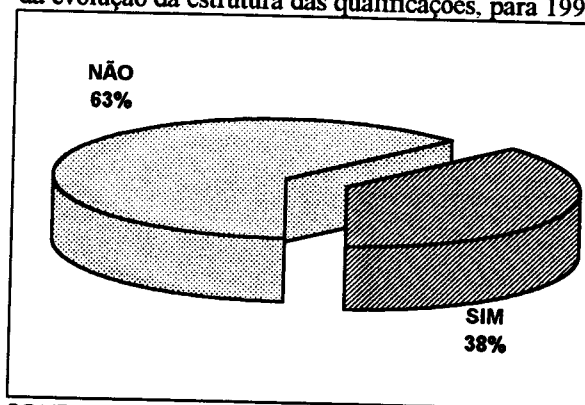
Apesar de mais de 95% das entidades inquiridas indicarem as tendências globalmente previstas para o volume do seu emprego, até ao final do século, elas não conseguem no entanto, na sua maioria (62,5%), traçar com nitidez os contornos da estrutura a que o emprego se irá subordinar em 1999, no que se refere às categorias funcionais/profissionais do pessoal (Quadros 37-A, 38-A e 39-A).

A tendência parece ser uniforme em todas as entidades (Prob. = .4344), ainda que algumas dificuldades acrescidas provenham das entidades de natureza pública. As entidades privadas são ainda assim aquelas que mais se aventuram na previsão, especialmente nas actividades da hotelaria e da restauração e nos serviços prestados às empresas (Prob. = .0180), sendo nas entidades de dimensão entre 10 e 100 trabalhadores que se

observam valores mais elevados de respostas pela positiva (Cf. Quadros 37-A, 38-A e 39-A), ainda que seja fraca a influência da dimensão das entidades ($d = .15493$), conforme atesta o Quadro 12.

Se observarmos a estrutura de qualificações do pessoal actualmente ao serviço nas entidades inquiridas (peso relativo das categorias profissionais/funcionais, em média), verificamos valores reduzidos no peso relativo do pessoal dedicado às tarefas da gestão nas entidades públicas e nas ONG's, devido em boa parte ao carácter de voluntariado que

GRÁFICO 29: Entidades inquiridas, segundo a previsão da evolução da estrutura das qualificações, para 1999



FONTE: Quadro 37-A.

mesmo estas funções assumem nestas últimas organizações, e um peso médio excessivo nas entidades privadas, isto é, nas empresas.

Dada a pequena dimensão da esmagadora maioria das entidades inquiridas, em especial as empresas, o peso relativo do pessoal afecto às tarefas da gestão dos negócios assume nelas proporções bastante mais elevadas (veja-se a média de 26,8%), diminuindo à medida que se caminha para unidades de maior dimensão ($d = -.23$), como pode observar-se pelos Quadros 13, 40-A, 41-A e 42-A.

Em termos de actividades económicas, o peso desta categoria de pessoal afecto à gestão, é bastante elevado na hotelaria/restauração, onde proliferam as pequenas unidades familiares. Tal situação faz com que os gestores se dediquem, ao mesmo tempo, nestas pequenas unidades, à produção, razão porque a média deste grupo aumenta nelas, especialmente nas privadas, cuja actividade principal seja a construção civil ou a transformação de produtos (Cf. Quadro 13).

QUADRO 13: Estrutura de qualificações do pessoal ao serviço * Tipo, actividade e dimensão das entidades (Teste Kruskal-Wallis e medida d de Somers)

INDICADORES	H de Kruskal Wallis				d de Somers Dimensão
	Tipo Entidade		Actividade		
	X2	Probabil.	X2	Probabil.	
Gestores	71.6042	.000	63.9044	.000	-.23
Quadros Méd e Sup	22.9082	.000	25.6792	.007	.35
Chefias Intermédias	10.5532	.005	10.8159	.459	.41
Pess. Adm. e Fin.	67.5290	.000	79.7459	.000	.27
Pess. Com. e Mark.	11.3941	.003	47.6386	.000	.18
Pess. Plan. I&D	14.2618	.001	26.2970	.006	.15
Pess. da Produção	57.6920	.000	97.1974	.000	.23
Outro Pessoal	90.4490	.000	90.6343	.000	.12

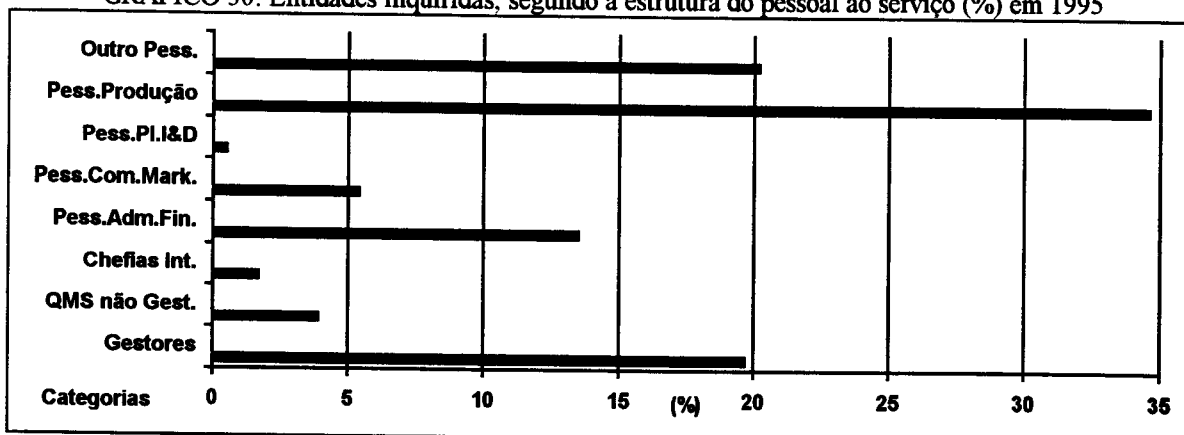
FONTE: Inquérito por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995.

As entidades de maior dimensão, em particular as públicas, são as únicas que se permitem afectar algum pessoal (ainda assim bastante reduzido) às funções de planeamento, I&D, sendo também aquelas onde se verifica maior peso relativo do pessoal constituído pelos quadros médios e superiores não gestores e pelas chefias intermédias, grupos que quase não observam expressão nas entidades mais pequenas, sendo bastante diminutos nas entidades privadas.

O pessoal dedicado à área comercial e *marketing*, embora revele algum vulto junto das entidades privadas (devido ao peso das entidades dedicadas ao comércio), não atinge ainda assim expressão extraordinária, especialmente entre as mais pequenas, revelando

valores bastante mais elevados entre as entidades cujo quadro de pessoal excede os 500 efectivos.

GRÁFICO 30: Entidades inquiridas, segundo a estrutura do pessoal ao serviço (%) em 1995



FONTE: Quadro 40-A.

Verifica-se pois, pela análise da estrutura do pessoal ao serviço das entidades inquiridas, alguma debilidade nas tarefas de gestão das empresas privadas (cariz familiar), onde faltam os quadros médios e superiores, assumindo o empresário as tarefas da gestão e por vezes também da produção, a quem afecta todo o restante pessoal (em média 46%). O mesmo acontece nas ONG's (pouca profissionalização das funções de gestão), acrescida pela manifesta marginalização das funções de planeamento, investigação e desenvolvimento, comerciais e de *marketing*, às quais teimam em não afectar pessoal.

Desta forma, observa-se como é notória a insuficiência dos profissionais integrados nos grupos dos quadros superiores e médios não gestores e das chefias intermédias, funções vitais para as organizações, enquanto suporte às tarefas da gestão, prejudicadas em termos de representatividade nas entidades de menor dimensão, especialmente entre as privadas, onde tal tendência parece ser mais uniforme.

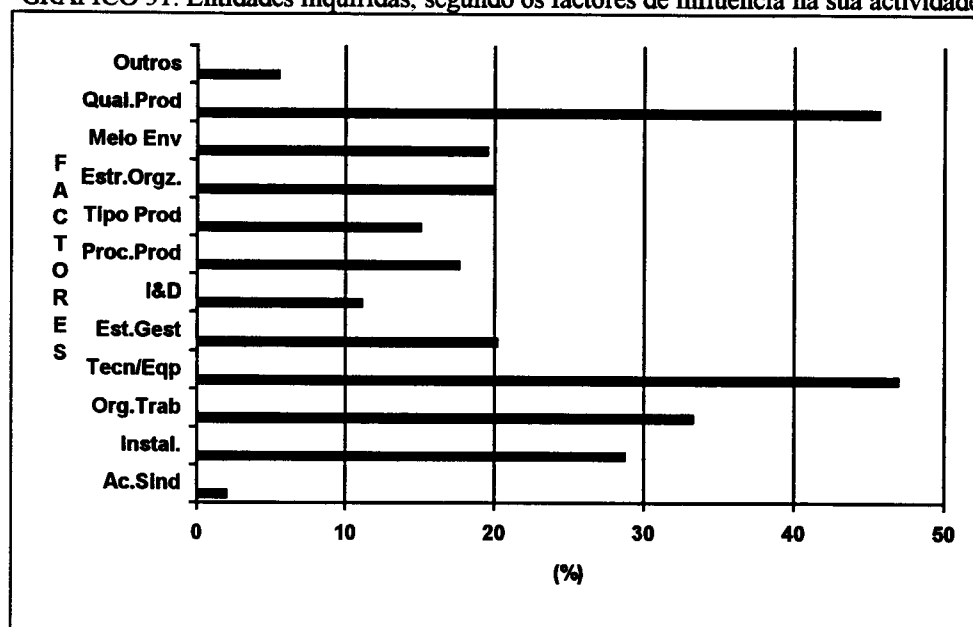
Junto das ONG's, surpreende o peso médio (ainda que com um grande desvio observado) da categoria outro pessoal e do grupo dos administrativos, que, em conjunto, ocupam em média mais de 75% do pessoal ao serviço das entidades desta natureza, comportamento igualmente seguido, em grandes traços, pelas entidades de tipo público.

22.2.2. Factores de influência na evolução da actividade e emprego

O perfil que a estrutura do emprego na área em estudo assumirá até final do século, dependerá em boa medida da evolução da actividade que vier a ser observada nas entidades inquiridas, a qual é por sua vez influenciada por vários factores, de natureza interna e externa às organizações, por elas mais ou menos controlados.

Entre os factores com que as entidades se preocupam em termos de alterações futuras e de consequências na sua actividade, surgem com razoável destaque os relacionados com a tecnologia e equipamentos, apontado por 46,9% das entidades, especialmente as públicas, mas também as privadas (Prob. = .027)¹⁶⁷, sem diferença na preocupação por parte da dimensão ($d = .08$), mas ligeiramente mais destacados pelas ligadas à industria transformadora¹⁶⁸ e à construção (Cf. Quadros 14, 43-A, 44-A e 45-A).

GRÁFICO 31: Entidades inquiridas, segundo os factores de influência na sua actividade



FONTE: Quadro 43-A.

A pouca distância em termos de destaque (por 45,6% das entidades), estão as preocupações com as alterações na qualidade dos produtos/serviços, observável nos três tipos de entidades (Prob. = .063), tanto nas muito pequenas, como nas de grande dimensão ($d = .001$), dedicadas à agricultura, à hotelaria e restauração ou ao comércio, ou a outras actividades (Prob. = .109), patente no Quadro 14.

¹⁶⁷ Ou seja, com alguma diferença quanto ao tipo de entidades.

¹⁶⁸ Como o valor da prob. é de .217, não parece haver influência significativa da actividade.

As entidades públicas, manifestam ainda preocupações relevantes quanto a alterações ao nível da organização do trabalho e da estrutura organizacional¹⁶⁹, enquanto as ONG's parecem preocupadas essencialmente com questões de instalações (Prob. = .000), as quais afectarão de uma ou de outra forma a evolução da sua actividade futura, o que produzirá reflexos no nível de emprego pelo qual são responsáveis (Cf. Quadro 14).

As entidades privadas, de forma diferente que as restantes (Prob. = .000), preocupam-se bastante com as alterações ao processo produtivo, especialmente nas actividades da construção, agricultura e transformação (Prob. = .000). As várias alterações previstas, não parecem no entanto ser afectadas pela dimensão das entidades, sendo previstas de igual forma por todas elas, já que os valores de *d* rondam o zero (Quadro 14).

QUADRO 14: Factores influenciadores da evolução da actividade * Tipo, actividade e dimensão das entidades (Teste Kruskal-Wallis e medida *d* de Somers)

INDICADORES	H de Kruskal Wallis				d de Somers Dimensão
	Tipo Entidade		Actividade		
	X2	Probabil.	X2	Probabil.	
Ação Sindical	8.5492	.013	16.0954	.137	-.00
Instalações	20.6347	.000	37.2028	.000	-.09
Organ.Trabalho	8.7682	.012	18.5388	.069	.07
Tecnol./Equipos.	7.2145	.027	14.2902	.217	.08
Estilo Gestão	0.0688	.966	8.4756	.670	-.00
I&D	2.4183	.298	10.0000	.530	.09
Proc.Produtivo	22.1026	.000	51.1436	.000	.06
Tipo Prod/Serv	4.2405	.120	15.1412	.176	.01
Estr.Organizac.	16.0115	.000	17.3337	.098	.06
Meio Envolv.	0.1206	.941	14.1431	.225	.02
Qual. Prod/Ser	5.5256	.063	16.9355	.109	-.00
Outros	12.6332	.001	17.9299	.832	-.01

FONTE: Inquérito por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995.

A rápida evolução a que assistimos ao nível da tecnologia, que implicará importantes alterações nos equipamentos utilizados na produção, acarretará influências de monta para a actividade das entidades inquiridas, o que se reflectirá nos níveis de emprego pelos quais actualmente respondem.

As mudanças que eventualmente venham a ocorrer nos equipamentos, responderão não apenas às exigências de melhoria da qualidade dos produtos e dos serviços, mas produzirão de igual forma consequências na organização do trabalho, a qual se deve ajustar àquelas alterações, vindo a actividade e o emprego das entidades a ressentir-se, de uma forma ou de outra, destas tendências.

¹⁶⁹ Valores da probab. de .012 e .000, respectivamente, resultantes do teste Kruskal Wallis.

22.2.3. A Dinâmica das profissões

A influência dos vários factores anteriormente apontados na evolução da actividade das entidades, afectará não apenas o volume e a estrutura de emprego daquelas, até ao final do século, como, em consequência, a dinâmica das profissões que serão solicitadas ou disponibilizadas no mercado de emprego ao nível local/regional.

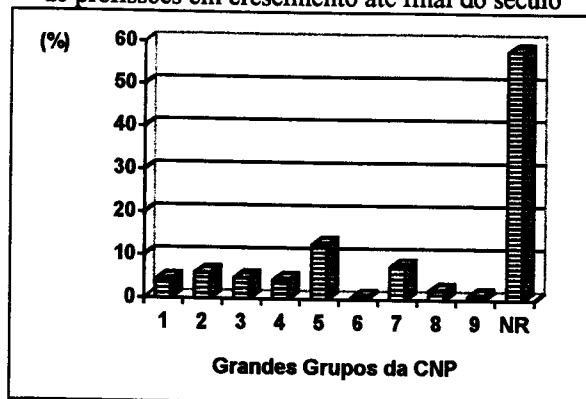
Assim, quanto às alterações previstas para os grandes grupos de profissões da Classificação Nacional de Profissões (CNP - 1994), prevêem as entidades inquiridas um movimento de crescimento de profissões relacionadas com o pessoal do comércio e os vendedores (apontado por 12.7% das entidades, especialmente privadas e ONG's).

Tal não será de estranhar, tendo em conta o peso relativo das entidades ligadas à actividade comercial (o maior grupo entre as entidades inquiridas) e o facto de a estrutura do emprego daquelas entidades permitir ainda um significativo (e necessário) crescimento das actividades comerciais e de *marketing* em termos de peso relativo na estrutura de pessoal. Ainda mais, porque a qualidade dos produtos e dos serviços, se apresenta como um dos factores que as entidades julgam poder vir a exercer maior influência na sua actividade, até ao final do século.

Tomando por base que apenas 35.5% das entidades haviam previsto o aumento do volume de emprego até final do século (tendo 45% delas apontado a estabilidade), não nos intriga que cerca de 58% das entidades inquiridas não prevejam crescimento para qualquer profissão até ao final do século, e que apenas 42% delas apontem tendências de crescimento para várias profissões.

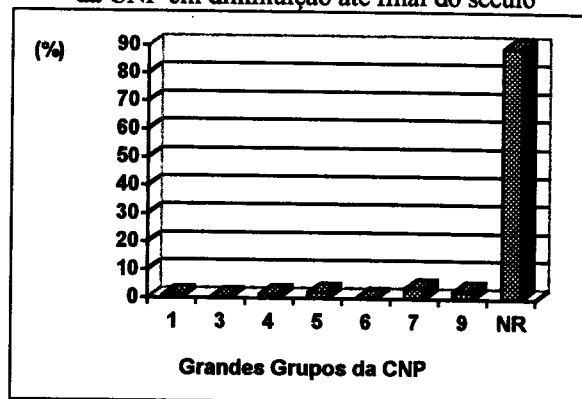
O grupo dos operários é apontado por 7.5% das entidades como tendo hipóteses de crescimento, seguindo-se os especialistas das profissões intelectuais e científicas (mais apontadas pelas entidades públicas) e os técnicos de nível intermédio (apontadas pelas públicas e pelas privadas). As profissões ligadas à agricultura (trabalhadores qualificados e agricultores) e os trabalhadores não qualificados (indiferenciados), também bastante ligados à agricultura, são aquelas onde se verificam as previsões menos optimistas de crescimento.

GRÁFICO 32: Entidades inquiridas, segundo os grupos de profissões em crescimento até final do século



FONTE: Quadro 46-A.

GRÁFICO 33: Entidades inquiridas, segundo os grupos da CNP em diminuição até final do século

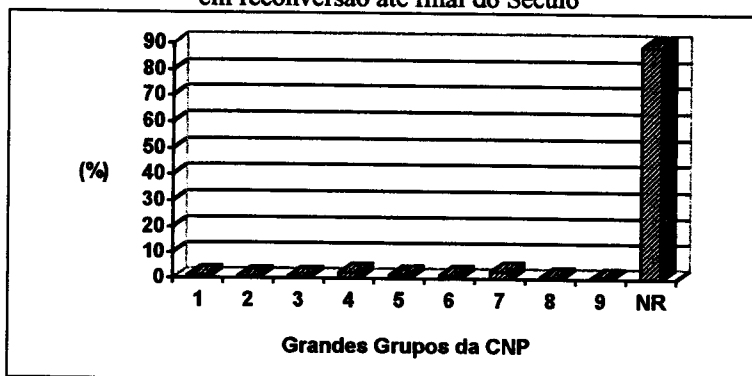


FONTE: Quadro 46-A.

O peso relativo das entidades inquiridas que não apontam quaisquer grupos profissionais em diminuição até ao final do século é bastante superior ao anteriormente relatado (89,3% das entidades inquiridas), especialmente entre as ONG's (96,7%). Os operários e os trabalhadores não qualificados parecem ser os mais afectados em termos de diminuição, à qual dão especial destaque as empresas privadas, enquanto as entidades públicas parecem interessadas em diminuir o peso não apenas dos trabalhadores não qualificados, como também do pessoal administrativo (Cf. Quadros 46-A e 47-A).

Ainda assim, admite-se alguma reconversão de alguns profissionais que se prevê virem a diminuir, para outras profissões, sendo o caso dos operários (apontado pelas entidades privadas) e do pessoal administrativo, referido essencialmente pelas entidades públicas.

GRÁFICO 34: Entidades inquiridas, segundo os grupos da CNP em reconversão até final do Século



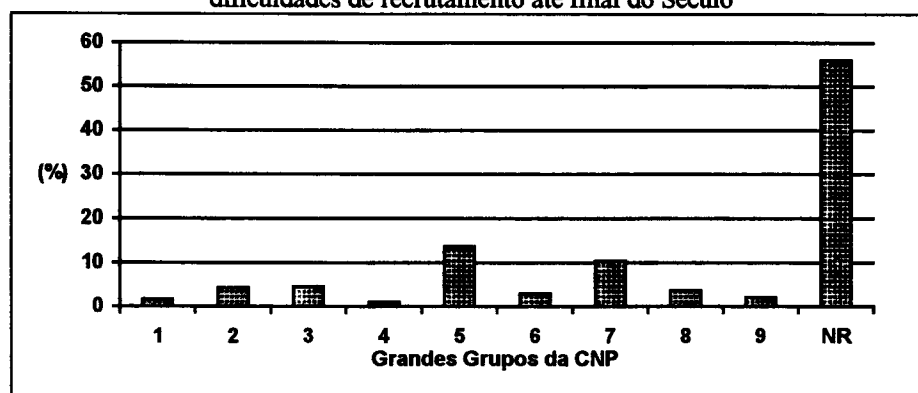
FONTE: Quadro 46-A.

É quase insignificante o número de entidades que prevêem a extinção para algumas profissões, o que acontece apenas em relação aos operários, pessoal administrativo e dos serviços (Cf. Quadro 46-A), sendo ainda de menor vulto o volume das entidades que apontam o surgimento de novas profissões, o que acontece apenas em relação aos especialistas das profissões intelectuais e científicas (nas entidades privadas) e técnicos de nível intermédio (nas entidades públicas).

As profissões intelectuais e científicas e os técnicos de nível intermédio, aliados aos vendedores e pessoal do comércio, afiguram-se assim como os grupos profissionais com maiores potencialidades de crescimento nas entidades inquiridas, até final do século, sendo ainda previsível um crescimento, mais modesto, nos profissionais (qualificados) do ramo agrícola. Por seu turno, as tendências decrescentes afectarão sobretudo os grupos de profissionais ligados aos operários não qualificados e aos trabalhadores indiferenciados (fortemente ligados à actividade agrícola), estendendo-se ainda ao pessoal administrativo (na administração pública), sendo admissível alguma reconversão destes profissionais para categorias integradas noutros grupos de profissões em expansão.

As profissões em crescimento, são também as apontadas pelas entidades, como aquelas onde se prevêem vir a ser sentir dificuldades no recrutamento de profissionais devidamente qualificados durante os próximos anos. São os casos do pessoal dos serviços e vendedores (nas entidades privadas e nas ONG's), dos operários (nas privadas e nas públicas), dos técnicos e profissionais de nível intermédio (apontado nos diversos tipos de entidades, mas mais nas públicas) e dos especialistas das profissões intelectuais e científicas, estes últimos mais referidos pelas entidades públicas e ONG's (Cf. Quadro 46-A e 47-A).

GRÁFICO 35: Entidades inquiridas segundo os grupos da CNP em que prevêem dificuldades de recrutamento até final do Século



FONTE: Quadro 46-A.

22.3. Práticas de recrutamento e estratégias de valorização de R.H.:

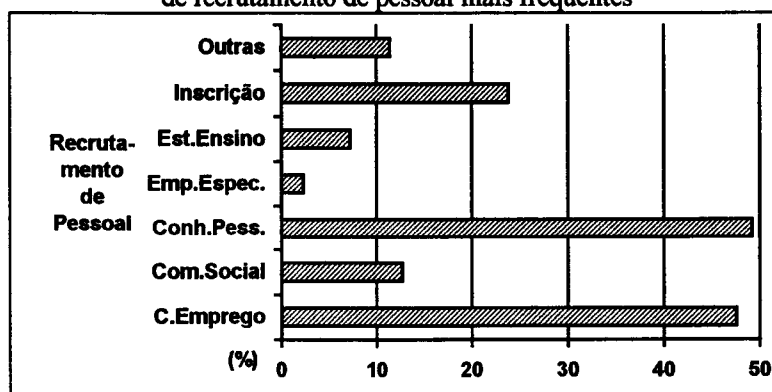
Os meios e formas de recrutamento de pessoal a que recorrem as entidades, com maior frequência, passam principalmente pelo recurso aos conhecimentos pessoais (em 49,2% das entidades), principalmente nas entidades privadas e nas ONG's, prática esta indiferente à dimensão das entidades. Segue-se o recurso ao Centro de Emprego em 47,6% dos casos,

especialmente no que se refere às ONG's e entidades públicas, mas também em boa parte das privadas, com maior incidência nas mais pequenas (Cf. Quadros 15, 48-A e 49-A).

O conhecimento directo das pessoas por parte dos empresários, continua assim a desempenhar um papel fundamental no recrutamento de profissionais, o que se compreende, tendo em conta o facto de se tratar de meios rurais, em alguns concelhos, ou de meios não muito populosos, onde as pessoas se conhecem ainda relativamente bem umas às outras.

Enquanto o recurso aos conhecimentos pessoais no recrutamento de pessoal se observa com maior intensidade nas entidades ligadas à construção, à agricultura e serviços prestados às empresas, o recurso ao Centro de Emprego verifica-se mais por parte das entidades cuja actividade se relaciona com a saúde e acção social (peso das ONG's), administração pública (peso das autarquias locais) e restauração (Cf. Quadro 50-A).

GRÁFICO 36: Entidades inquiridas, segundo as formas de recrutamento de pessoal mais frequentes



FONTE: Quadro 48-A.

O recurso a empresas especializadas para proceder ao recrutamento de pessoal é pouco utilizado por parte de todos os tipos de entidades inquiridas, sendo o recurso à comunicação social algo mais utilizado, mormente entre as de maior dimensão.

Com algum destaque surge também a indicação, por parte das entidades inquiridas (na educação e nas indústrias transformadoras), do recurso à inscrição directa na entidade com vista ao recrutamento de pessoal, aumentando esta prática com a dimensão das entidades.

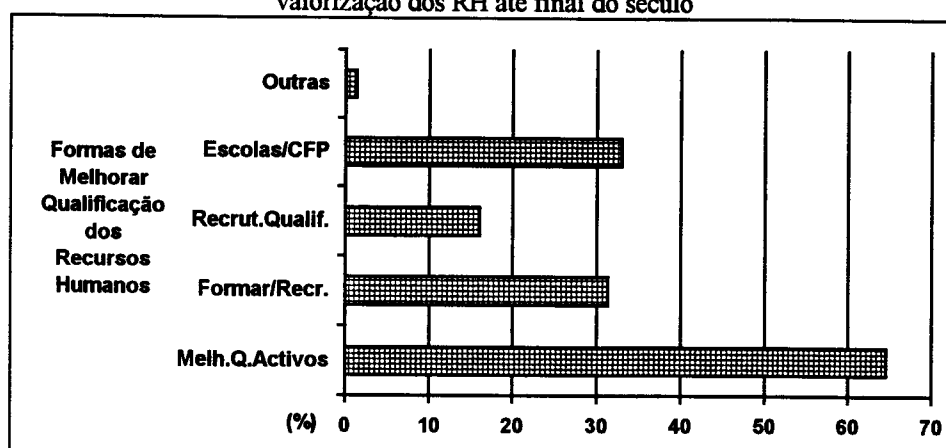
QUADRO 15: Práticas de recrutamento de pessoal * Tipo, actividade e dimensão das entidades (Teste Kruskal-Wallis e medida d de Somers)

INDICADORES	H de Kruskal Wallis				d de Somers Dimensão
	Tipo Entidade		Actividade		
	X2	Probabil.	X2	Probabil.	
C. Emprego	21.4222	.000	34.4556	.000	-.10
Com. Social	3.4644	.177	12.5256	.326	.10
Conh.Pess.	41.3092	.000	54.1285	.000	-.04
Empr.Espec.	2.3265	.313	9.9482	.535	-.01
Estab.Ensino	3.7507	.153	22.0513	.024	.03
Inscrição	6.6453	.036	22.1663	.023	.24
Outras	61.7783	.000	42.7611	.000	.12

FONTE: Inquérito por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995.

Entre as estratégias de valorização dos recursos humanos que as entidades inquiridas consideram mais adequadas para prosseguirem até final do século, destaca-se a preocupação com a valorização profissional dos activos, isto é, com a elevação e melhoria das qualificações do pessoal interno, apontada por quase 65% das entidades inquiridas (de todos os tipos), crescendo tal preocupação com a dimensão das entidades (Cf. Quadros 16, 51-A, 52-A e 53-A).

GRÁFICO 37: Entidades inquiridas, segundo as estratégias de valorização dos RH até final do século



FONTE: Quadro 51-A.

São as entidades de maior dimensão, em termos de volume de pessoal, as que parecem mais despertas para esta necessidade de melhorar os níveis de qualificação do seu pessoal, com vista à obtenção de melhores níveis de desempenho e um conseqüente aumento da produtividade daqueles trabalhadores. São estas unidades de maior dimensão (em especial as empresas), que se aventuram por vezes em acções de formação desencadeadas internamente, dentro da própria entidade. Relativamente a uma boa parte das suas necessidades, específicas em termos de profissões, verifica-se com frequência que não existe outra alternativa, fornecida pelos Centros de Formação Profissional sectoriais (inexistentes na região), ou pelas associações empresariais.

QUADRO 16: Práticas de valorização dos Recursos Humanos * Tipo, actividade e dimensão das entidades (Teste Kruskal-Wallis e medida d de Somers)

INDICADORES	H de Kruskal Wallis				d de Somers Dimensão
	Tipo Entidade		Actividade		
	X2	Probabil.	X2	Probabil.	
Melh. Qualif.	4.3105	.116	21.2813	.030	.25
Formar Pess.	5.8365	.054	18.3716	.073	-.04
Recrutar	0.9677	.616	15.5738	.158	.07
Rec. Escolas	1.6284	.443	18.4331	.072	-.02
Outras	0.7163	.699	4.1903	.964	-.02

FONTE: Inquérito por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995.

Dado que as entidades de menor dimensão (especialmente as empresas), têm maiores dificuldades ao nível organizacional para desencadear processos de valorização dos recursos humanos a partir da empresa, compreende-se que esta preocupação se manifeste com menor intensidade (ainda que apreciável) nas mais pequenas.

Por isso, em segundo lugar nas estratégias de valorização dos recursos humanos indicadas, surge o recurso a organismos externos às entidades (Escolas, Centros de Formação Profissional, Associações de Classe, etc.) para melhorar a qualificação dos recursos humanos internos e dos externos que possam posteriormente vir a ser recrutados, o que se verifica entre as ONG's, mas também nas entidades públicas e privadas, isto é, em todas elas, não importando a dimensão ou a actividade.

Formar ou qualificar directamente pessoal, com vista ao seu posterior recrutamento, é manifestado por boa parte das entidades privadas (empresas), mesmo nas de menor dimensão, especialmente entre aquelas que se dedicam às actividades transformadoras. Esta preocupação estará certamente relacionada com o nível, a diversidade e a qualidade da oferta formativa nas profissões ligadas à transformação de produtos, embora seja bastante semelhante a preocupação das restantes, sem influência do tipo ou dimensão.

Cerca de 16% das entidades inquiridas indica ainda o recurso ao recrutamento de pessoal qualificado (também pela experiência), que esteja integrado noutras entidades. Acontece em boa parte das entidades públicas, mas também noutras, crescendo ligeiramente nas maiores, que, a troco de melhores salários ou de algum acréscimo de estabilidade no emprego, aliciam os profissionais qualificados que existem noutras entidades, geralmente do mesmo ramo de actividade (Quadros 51-A, 52-A e 53-A).

22.4. A Missão e os objectivos a prosseguir pelos actores:

A declaração de missão reflecte a visão da entidade, representando a descrição do futuro que lhe falta percorrer. Inclui a definição do que é o sucesso para a entidade e quais são os seus credos e valores partilhados mais importantes. Por isso, declarar uma missão tonifica a organização, descrevendo futuras possibilidades motivadoras em que todos podem participar, assinalando as competências e capacidades críticas que serão o fundamento para o sucesso.

QUADRO 17: Clareza na explicitação da missão * Tipo, actividade e dimensão das entidades (Teste Kruskal-Wallis e medida d de Somers)

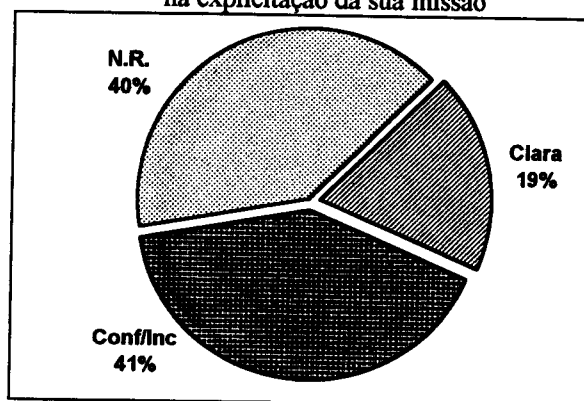
INDICADORES	H de Kruskal Wallis				d de Somers Dimensão
	Tipo Entid.		Actividade		
	X2	Probabil.	X2	Probabil.	
Confusa/incompleta					
Clara	55.5397	.0000	66.1606	.0000	.19569
N.R.					

FONTE: Inquérito por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995

A declaração de missão deve responder às perguntas: a) como será o negócio/actividade no futuro? b) quais serão os objectivos da organização? c) como se cumprirá a missão? Mas, nem sempre é fácil às organizações explicitarem de forma clara a sua missão, a razão da sua existência. É o que podemos observar pelos resultados do nosso inquérito, na medida em que cerca de 40% das entidades inquiridas apenas de forma rudimentar consegue esboçar os contornos da sua missão, havendo outras tantas que não respondem à pergunta sobre esta matéria (Cf. Quadros 17, 54-A, 55-A e 56-A).

Ao todo, mais de 80% das entidades inquiridas não é capaz de definir os contornos da sua missão, sendo tais dificuldades mais acentuadas entre as empresas, principalmente nas de menor dimensão. São as ONG's (ligadas à educação e acção social) aquelas que melhor conseguem explicitar, com alguma clareza, a razão da sua existência, isto é, a sua missão.

GRÁFICO 38: Entidades inquiridas, segundo a clareza na explicitação da sua missão



FONTE: Quadro 54-A.

Há assim uma nítida diferença de capacidade de definição da missão das entidades, entre os diferentes tipos de entidade (Prob. = .000), verificando-se a maior clareza junto das ONG's

e das públicas. Observa-se igualmente uma forte diferenciação, em função da actividade desenvolvida (Prob. = .000), revelando-se a missão mais nítida junto das entidades dedicadas à educação, acção social, serviços sociais e pessoais, sendo a declaração de missão menos clara na restauração e no comércio. Também a dimensão das entidades inquiridas parece ter alguma (embora não muito forte) influência na clareza da definição da missão ($d = .19569$), podendo assim afirmar-se que a clareza aumenta com a dimensão das entidades, sendo um pouco mais nítida junto das maiores (Quadro 17).

De notar que mesmo entre as entidades de natureza pública/estatal, se verificam sérias dificuldades em apontar a missão (em cerca de 61,5% daquelas entidades), observando-se uma tendência para apontar os aspectos mais formais da mesma, geralmente consignados em documento oficial (ex. Diário da República), não referindo a forma de conseguir alcançar os objectivos estratégicos, que possam funcionar como congregadores das motivações e vontades dos colaboradores, especialmente dos internos.

É importante que a declaração de missão não exista apenas na mente do empresário, gestor ou dirigente, mas que esteja traduzida em documento, de forma a ser conhecida de todos os colaboradores, internos e externos, com vista à mobilização de vontades internamente e à legitimação da actuação da entidade no seu meio envolvente. As declarações de missão devem assim ser claras e bem comunicadas, com vista a que suportem a ligação entre a direcção estratégica e os objectivos específicos que orientam as acções e os comportamentos. Neste sentido, a declaração de uma missão deve ser mais do que meras palavras escritas num pedaço de papel, na medida em que aquele documento deverá ser um documento vivo da organização, que lhe fornece objectivos e garante que todos os trabalhadores lutem no mesmo sentido para atingir alvos comuns e bem interiorizados.

Verificamos ser igualmente reduzido o peso das entidades que traduzem em documento a sua missão, quando a conseguem traduzir por escrito, dificuldade que já referenciámos, acontecendo mais, ainda assim, junto das ONG's e entidades públicas, do que junto das empresas privadas. São também estas entidades que, quando passam a documento a missão que prosseguem, a dão a conhecer aos seus colaboradores, internos e externos. A definição e comunicação da missão visa pois difundir o espírito da organização por todos os seus membros (além da legitimação no meio envolvente, através da sua divulgação junto dos colaboradores externos) e congregar esforços para a prossecução dos objectivos.

Enquanto a missão envolve a definição do que é a organização, o que se propõe fazer e em que negócio actua, os objectivos dizem respeito ao que ela pretende atingir através das suas actividades em determinados momentos, sendo, em conjunto, elementos essenciais na

formulação da estratégia. Os objectivos concretizam a missão, visando reforçar as competências centrais da organização (no caso dos objectivos não financeiros), pelo que pretendemos conhecer os objectivos em torno dos quais as entidades inquiridas concentrarão os seus esforços até ao final do século. Os objectivos mais apontados centram-se fundamentalmente em aspectos ou dimensões de natureza interna: melhorar as condições de trabalho (28,3%); aumentar a eficiência interna (28%); melhorar a qualidade do produto/serviço (26,7%) e aumentar a produtividade (Cf. Quadros, 57-A, 58-A e 59-A).

QUADRO 18: Objectivos a prosseguir * Tipo, actividade e dimensão das entidades (Teste Kruskal-Wallis e medida d de Somers)

INDICADORES	H de Kruskal Wallis				d de Somers Dimensão
	Tipo Entid.		Actividade		
	X2	Probabil.	X2	Probabil.	
Melh. cond.trab.	1.2682	.530	13.4409	.266	-.06
Aum. eficiência	2.5520	.279	13.6832	.251	.02
Melh. qualidade	1.0073	.604	23.2674	.016	.00
Aum. produtiv.	34.2588	.000	59.7687	.000	.04
Encantar cliente	18.6199	.000	63.1179	.000	-.09
Prom. imagem	6.6726	.036	24.7858	.010	-.03
Aum. quota	17.7180	.000	25.7071	.007	.01
Qualif. região	2.9738	.226	23.6193	.014	-.08
Val. rh internos	20.1444	.000	26.6564	.005	.10
Conq. mercado	14.2906	.001	24.9299	.009	.04
Modern. tecnol.	2.6615	.264	10.2152	.511	-.01
Impl. QT	0.9154	.633	5.7338	.891	.10

FONTE: Inquérito por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995

Enquanto a melhoria das condições de trabalho e o aumento da eficiência interna são objectivos estabelecidos pelos diferentes tipos de entidades, de todas as dimensões e actividades, o aumento da produtividade não é indiferente a todos estes aspectos (Cf. Quadro 18). O aumento da produtividade é a principal preocupação das entidades de natureza privada (empresas) ligadas à agricultura e à transformação de produtos, sendo bastante menos referido pelas ONG's e pelos serviços públicos. Estas últimas entidades parecem mais apostadas no aumento da eficiência interna, na melhoria das condições de trabalho e na melhoria da qualidade do produto (Cf. Quadros, 57-A, 58-A e 59-A).

Um outro bloco de objectivos, mais virados para preocupações relacionadas com aspectos externos, destaca as intenções de encantar e surpreender o cliente (18,9% do total, mas referido quase exclusivamente pelas empresas, mesmo as mais pequenas, ligadas às actividades do comércio, hotelaria e restauração), promoção da imagem no meio envolvente (indicado por 18,2% das entidades, principalmente das ONG's), aumentar a actual quota no mercado e desenvolver actuações qualificantes para a região onde se inserem, sendo este último objectivo mais manifestado pelas entidades de natureza pública.

Entre os objectivos mais destacados, há a referir, por último, o bloco constituído pelos aspectos relacionados com a valorização dos recursos humanos internos (14,7%), que aumenta com a dimensão das entidades e é mais forte nas actividades da saúde e acção social, a que se dedicam especialmente as ONG's. Neste bloco, inclui-se também a conquista de novos mercados (13,7%), mais evidente nas entidades privadas, de todas as dimensões, dedicadas em especial à construção civil. Temos ainda a modernização tecnológica (12,7%) e a implementação da qualidade total (11,7%), nas maiores entidades (Cf. Quadros, 57-A, 58-A e 59-A).

Da lista dos objectivos submetida à apreciação das entidades, os menos apontados enquanto preocupação norteadora da actividade das mesmas até ao final do século, referem-se à flexibilização da estrutura organizacional (o menos escolhido de todos), à reengenharia dos processos produtivos e à clarificação ou redefinição da missão da organização. Também ao cimento da cultura organizacional, ao redimensionamento da estrutura, à redução dos custos com o pessoal, à diversificação da produção ou dos negócios, ao incremento da eficácia externa, ao incremento da investigação e do desenvolvimento. De entre o grupo dos objectivos menos valorizados, destacam-se ainda assim a melhoria da qualidade da gestão (9,8%) e a preservação do ambiente (7,2%).

22.5. Oportunidades/ameaças e forças/fraquezas:

As dimensões da escolaridade e da formação profissional, marcam as duas oportunidades mais destacadas pelas entidades, enquanto acontecimentos previstos para ocorrerem no seu meio envolvente e que podem ser aproveitados em benefício das entidades que nele actuam, o que se verifica sem grande diferença em todos os tipos de entidades, não importando qual a sua actividade ou dimensão (Cf. Quadro 19).

QUADRO 19: Oportunidades do meio envolvente * Tipo, actividade e dimensão das entidades (Teste Kruskal-Wallis e medida d de Somers)

INDICADORES	H de Kruskal Wallis				d de Somers Dimensão
	Tipo Entidade		Actividade		
	X2	Probabil.	X2	Probabil.	
Apt. escolares	5.8110	.055	15.4216	.164	.08
Oferta formação	6.0707	.048	16.2982	.130	.09
Barragem Alqv.	9.6440	.008	20.0500	.045	.03
Act. turísticas	5.3108	.070	22.6795	.020	.04
Act. e prod. reg.	7.1114	.029	16.2134	.133	.07
Modernização	3.4316	.180	16.8455	.113	.07
Preserv. amb.	6.7063	.035	19.0346	.061	.11
Persp. invest.	10.8833	.004	14.4017	.212	.15

FONTE: Inquérito por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995

Assim, contrariamente ao que poderia esperar-se, em função das características da região que já referenciámos em ponto anterior, as aptidões escolares e profissionais da população activa é o aspecto mais apontado pelas entidades inquiridas, identificado como oportunidade por 216 delas, as quais representam cerca de 70% do conjunto das inquiridas (Cf. Quadros 60-A, 61-A e 62-A).

Sabemos que as aptidões escolares e profissionais da população activa deste grupo de concelhos são bastante reduzidas, como já tivemos oportunidade de verificar em parte anterior deste estudo, sendo mesmo bastante elevadas as taxas de analfabetismo observadas naquele conjunto da população. Por isso, talvez não fosse de prever que este aspecto viesse a ser apontado como uma oportunidade passível de ser explorada em benefício das entidades inquiridas. Seria mais previsível a indicação do mesmo como uma ameaça que a região tem de enfrentar e que obstaculiza em boa medida a instalação de novas unidades empresariais (especialmente industriais) ou a expansão das existentes.

Poderá talvez ter-se verificado aqui algum enfiamento na interpretação do sentido, pois pode ter acontecido que algumas entidades tenham percebido os termos "população activa" enquanto activos internos a elas próprias (o que deveria ser considerado mais como uma força) e não enquanto referência a toda uma população activa (empregada e

desempregada) existente na região onde actuam (encarada assim como oportunidade, como se pretendia).

Neste sentido, revelar-se-ia aqui um elevado grau de confiança das entidades nas qualificações do seu pessoal, consideradas como satisfatórias, o que faz algum sentido, tendo em conta que a qualificação profissional é em boa medida resultado da influência da experiência profissional, através da qual se adquire, de forma continuada e *on the job*, o *know-how* necessário ao bom desempenho das funções profissionais.

Mas, também nada nos impede de interpretar a natureza pura das respostas obtidas, sem recorrer a qualquer espécie de interpretação desviante, pois na verdade as aptidões escolares e profissionais das população activa da região (empregados e desempregados) melhoraram significativamente nas últimas décadas. Tal deve-se, em boa medida, ao incremento verificado na oferta de ensino superior e de ensino profissional (sendo esta a segunda oportunidade mais vezes referida), o que proporcionou aos agentes de toda a região, uma maior escolha no que toca ao recrutamento de profissionais qualificados, como é o caso dos quadros superiores, mas também ao nível do pessoal da produção.

Assumindo uma melhoria das aptidões escolares e profissionais da população activa mais jovem, nomeadamente no que se refere aos que ingressaram no mercado de trabalho regional nas últimas duas décadas, há ainda a acrescentar alguma influência que acarretou certamente a formação profissional de activos já empregados, que decorreu ao longo do anterior e deste Quadro Comunitário de Apoio, promovida e levada a efeito pelas próprias entidades, ou por associações de classe e empresariais.

Embora também se observem elevados valores relativos entre as entidades de menor dimensão, é principalmente entre as entidades com dimensão superior a 100 pessoas que se verifica o destaque dado a este aspecto, como oportunidade a aproveitar em benefício das entidades, sendo referido pelos 100% daquele conjunto de entidades, o que reflecte o peso das entidades de natureza pública neste grupo de entidades (Cf. Quadros 60-A, 61-A e 62-A). Com efeito, são cerca de 84,6% das entidades públicas a referi-lo, sendo também destacável a quantidade das ONG's que o fazem (75,4%), enquanto nas entidades privadas o valor é ligeiramente mais reduzido (apontado por 66,2% delas).

A oferta de formação escolar e profissional é apontada como oportunidade a explorar, por quase 70% das entidades inquiridas, algo mais acentuado naquelas (maioritariamente públicas) cuja actividade se liga à Administração Pública e à educação, mas também bastante referida pelas da agricultura, restauração e hotelaria, especialmente nas entidades de maior dimensão.

Assim, as entidades de natureza privada, parecem considerar razoavelmente ajustada a oferta de formação escolar e profissional para as actividades agrícolas (por certo devido à influência das licenciaturas da Universidade de Évora nestas áreas) e para as ligadas à hotelaria e restauração (a oferta escolar e profissional tem crescido muito nos últimos anos nestas áreas, devido ao forte contributo das escolas profissionais).

A Administração Pública e as entidades relacionadas com as actividades de educação e outras do sector terciário, sentem na expansão do ensino (sobretudo superior) uma oportunidade de elevar os níveis de qualificação da população activa, permitindo-lhes recrutar com maior facilidade quadros médios e superiores para a sua actividade.

A influência que a barragem de Alqueva venha a exercer sobre a região (no período de construção e posteriormente), é apontada por 206 das entidades inquiridas (67,1%) como uma oportunidade a que atribuem muita importância, em quase todos os sectores da actividade económica e dimensões das entidades (Cf. Quadros 60-A, 61-A e 62-A).

Ainda assim, as entidades de natureza pública parecem atribuir uma relevância mais destacada a esta questão que as restantes, parecendo depositar na barragem de Alqueva fortes esperanças de influência na realidade económica e social da região, seguindo-se as privadas, onde os valores são ligeiramente superiores aos das ONG's.

Explorar as actividades turísticas e de lazer, as actividades e os produtos regionais e modernizar os sectores produtivos tradicionais, são aspectos que, dada a sua actual incipiência, as entidades inquiridas encaram como oportunidades a explorar, embora pareçam ser as empresas as que menor entusiasmo mostram com estas possibilidades, revelando-se as entidades públicas como as que maior esperança depositam na sua concretização.

As possibilidades de exploração de outras actividades em benefício da região, como as da economia social, só aparecem bastante mais abaixo na tabela das preferências das entidades, relativas a oportunidades a explorar no futuro (por cerca de 47% das entidades), indicado essencialmente pelas entidades de natureza pública e pelas ONG's.

Preservar o ambiente (indicado por 61,6% das entidades), parece ser promissor para a actividade das empresas agrícolas, mesmo para as mais pequenas e também uma preocupação para a Administração Pública. Estes dois tipos de entidades, especialmente as públicas, mais ligadas às actividades da prestação de serviços públicos e à educação, parecem ser as que mais confiança depositam nas oportunidades decorrentes de algumas

perspectivas de investimento na região (61,2%) e do novo Quadro Comunitário de Apoio ou QCAII (54,7%), aspectos destacados tanto pelas maiores, como pelas mais pequenas entidades (Cf. Quadros 60-A, 61-A e 62-A).

As atitudes e influência das autarquias locais, é considerado um campo de oportunidades (52,4%) a explorar pela Administração Pública (grupo onde se incluem as próprias autarquias), pelas entidades dedicadas às tarefas de educação, saúde e acção social, principalmente entre as entidades de natureza pública. Enquanto isso, as atitudes e influência da Administração Pública central, apenas parecem ser encaradas como oportunidade por 38,4% das entidades inquiridas, com maior destaque para as da educação (públicas e ONG's).

O grau de associativismo e cooperação empresarial que se verifica na região, a abertura desta à mudança e o clima e a qualidade ambiental, constituem um bloco de oportunidades apontadas como passíveis de influenciar positivamente a actividade das entidades da educação, dos serviços sociais e pessoais, da Administração Pública, da agricultura e da hotelaria e restauração.

Uma outra oportunidade a explorar em benefício de 45% das entidades inquiridas, refere-se à concertação estratégica entre os actores locais, especialmente entre os serviços sociais e pessoais, educação, Administração Pública e empresas agrícolas. O grau de flexibilidade do mercado de trabalho parece ainda permitir vantagens a explorar pela hotelaria e pela restauração e pelos serviços prestados às empresas, o mesmo acontecendo com o grau de mobilização da sociedade civil.

As entidades da Administração Pública (em especial as autarquias locais), são as que dão mais destaque às potencialidades que o processo político da regionalização possa vir a trazer, enquanto oportunidade, seguindo-se as dedicadas à hotelaria e restauração e ainda as indústrias transformadoras. Ainda assim, curiosamente, este aspecto apenas é apontado por cerca de 43% das entidades inquiridas como uma oportunidade a que atribuem muita importância.

De entre o conjunto de elementos submetidos à consideração das entidades inquiridas e passíveis de serem por estas apontados como oportunidades, as menos destacadas relacionam-se com a desertificação física e humana e a diminuição da actividade e emprego agrícola (ambas apontadas por 2% das entidades inquiridas), os fenómenos da exclusão social (4,9%), a escassez de grandes empresas (6,8%). Ainda os níveis de desemprego da região (7,2%), a concorrência de outras regiões da UE (8,1%), a acção e influência sindical (16,9%), as tendências de evolução demográfica (22,1%), os níveis salariais (25,4%), a

terciarização da economia e do emprego (25,7%) e a livre circulação de trabalhadores pela União Europeia (28,7%).

Se ordenarmos as preferências das entidades, pelas oportunidades que lhes foram submetidas para escolha, em função da actividade económica a que aquelas entidades se dedicam (Cf. Quadro 60-A), obtemos o seguinte resumo:

(A) - Agricultura, produção animal caça e silvicultura:

- (76,5%) Oferta de formação escolar e profissional e modernização dos sectores produtivos tradicionais;
- (73,5%) Preservação do ambiente;
- (70,6%) Aptidões escolares e profissionais da população activa;
- (67,6%) Barragem de Alqueva;
- (64,7%) Perspectivas de investimento na região e novo Quadro Comunitário de Apoio (QCA II).

(D) - Indústrias Transformadoras:

- (62,3%) Perspectivas de investimento na região;
- (60,4%) Aptidões escolares e profissionais da população activa;
- (58,5%) Modernização dos sectores produtivos tradicionais;
- (56,6%) Oferta de formação escolar e profissional e Barragem de Alqueva;
- (52,8%) Exploração de actividades e produtos regionais.

(F) - Construção:

- (70%) Barragem de Alqueva;
- (60%) Oferta de formação escolar e profissional, exploração de actividades e produtos regionais, perspectivas de investimento na região, exploração de actividades de economia social.

(G) - Comércio por grosso e a retalho:

- (69%) Exploração de actividades turísticas e de lazer;
- (63,8%) Aptidões escolares e profissionais da população activa;
- (62,1%) Oferta de formação escolar e profissional;
- (60,3%) Barragem de Alqueva e exploração de actividades e produtos regionais;

(H) - Alojamento e restauração:

- (85,7%) Exploração de actividades turísticas e de lazer;
- (81%) Modernização dos sectores produtivos tradicionais;
- (76,2%) Oferta de formação escolar e profissional, Barragem de Alqueva e aptidões escolares e profissionais da população activa;
- (71,4%) Exploração de actividades e produtos regionais;

(K) - Serviços Prestados às empresas:

- (75%) Barragem de Alqueva e exploração de actividades turísticas e de lazer;
- (70%) Modernização dos sectores produtivos tradicionais e aptidões escolares e profissionais da população activa;
- (65%) Preservação do ambiente;

(L) - Administração Pública:

- (89,7%) Barragem de Alqueva;

- (84,6%) Aptidões escolares e profissionais da população activa e exploração de actividades e produtos regionais;
- (82,1%) Oferta de formação escolar e profissional, perspectivas de investimento na região e atitudes e influência das autarquias locais.

(M) - Educação:

- (83,3%) Exploração de actividades e produtos regionais, exploração de actividades turísticas e de lazer, oferta de formação escolar e profissional e aptidões escolares e profissionais da população activa;
- (75%) Grau de associativismo e cooperação empresarial;
- (66,7%) Preservação do ambiente, perspectivas de investimento na região, QCAII, atitudes e influência das autarquias locais, grau de abertura da região à mudança, concertação estratégica entre os actores locais, atitudes da Administração Pública central;

(N) - Saúde e Acção Social:

- (74,2%) Aptidões escolares e profissionais da população activa;
- (71%) Oferta de formação escolar e profissional;
- (64,5%) Novo Quadro Comunitário de Apoio, atitudes e influência das autarquias locais;
- (61,3%) Barragem de Alqueva e exploração de actividades turísticas e de lazer;

(O) - Outras actividades de serviços sociais e pessoais:

- (80,8%) Oferta de formação escolar e profissional;
- (76,9%) Aptidões escolares e profissionais da população activa, e exploração de actividades turísticas e de lazer;
- (69,2%) Barragem de Alqueva, exploração de actividades e produtos regionais, preservação do ambiente e concertação estratégica entre os actores locais;

Nas entidades privadas inquiridas, é às atitudes e influência da Administração Pública central que é mais atribuída a verificação de nenhuma importância enquanto oportunidade (de entre as mais seleccionadas), seguindo-se o processo político da regionalização, o clima e a qualidade ambiental e o grau de mobilização da sociedade civil.

Parecem atribuir pouca importância a oportunidades como a exploração de actividades da economia social, a concertação estratégica entre os actores locais e as atitudes e influência das autarquias locais, verificando-se também, ainda assim, um bom lote de empresas que atribuem pouca importância à oportunidade que pode vir a representar a barragem de Alqueva.

No entanto, a barragem de Alqueva representa uma oportunidade a que quase dois terços das empresas (entidades privadas) dão muita importância, sendo mesmo a terceira mais cotada entre elas, logo a seguir às aptidões escolares e profissionais da população activa (66,2%) e à oferta de formação escolar e profissional (64,7%). Seguem-se, em termos de destaque dado pelas empresas privadas, a exploração de actividades turísticas e de lazer, a

modernização dos sectores produtivos tradicionais e a exploração de actividades turísticas e de lazer.

As entidades de tipo público/associativo, atribuem muita importância às oportunidades ligadas às aptidões escolares e profissionais da população activa, à oferta de formação escolar e profissional, à exploração de actividades turísticas e de lazer, exploração de actividades e produtos regionais e à barragem de Alqueva, entre outras. Pelo contrário, atribuem pouca importância ao grau de flexibilidade do mercado de trabalho, ao grau de associativismo e cooperação empresarial verificado, à concertação estratégica entre os actores locais e ao grau de mobilização da sociedade civil.

Mais de metade destas entidades, de natureza associativa ou de desenvolvimento, não atribui nenhuma importância às oportunidades que possam representar o clima e a qualidade ambiental e, quase metade, ao grau de flexibilidade do mercado de trabalho, ao processo político da regionalização e às atitudes e influência da Administração Pública central.

Entre as entidades inquiridas que revestem a forma de entidades do tipo público, também se verifica, em mais de um terço delas, a atribuição de nenhuma importância ao clima e qualidade ambiental, às atitudes e influência da Administração Pública Central, ao grau de flexibilidade do mercado de trabalho, entre outras. Atribuem sim muita importância às oportunidades decorrentes da construção da barragem de Alqueva (89,7%), atitudes e influência das autarquias locais, exploração de actividades e produtos regionais, oferta de formação escolar e profissional, perspectivas de investimento na região e aptidões escolares e profissionais da população activa (Cf. Quadro 61-A).

No que se refere aos acontecimentos previstos para o meio envolvente, que possam vir a constituir ameaças à actividade das entidades inquiridas, destaca-se a desertificação física e humana da região, apontada por quase 65% delas, em todos os ramos da actividade económica, preocupação mais fortemente sentida nas entidades de maior dimensão, nas ONG's e nas entidades públicas, sendo as privadas as mais indiferentes. Esta preocupação é igualada pela da ameaça da diminuição da actividade e emprego agrícola, indicada pelo mesmo número de entidades inquiridas (199, correspondendo a 64,8%), encarada com igual preocupação por todas as entidades, embora crescendo um pouco nas maiores (Cf. Quadro 20).

À ameaça da desertificação física e humana, podemos juntar as actuais tendências de evolução demográfica (as quebras de fecundidade, o duplo envelhecimento da população, etc.), indicadas por cerca de 29% das entidades inquiridas, especialmente pelas dos serviços

sociais e pessoais, pelas da educação, saúde e acção social. Indicam-na, em particular, as ONG's (que se vêem incapacitadas para responder à procura sentida, por exemplo de lares, por parte dos idosos), mas também entidades públicas, as quais prestam assistência social e são responsáveis, maioritariamente pelas tarefas da educação, vendo alguns dos potenciais destinatários desta actividade diminuir drasticamente.

QUADRO 20: Ameaças do meio envolvente * Tipo, actividade e dimensão das entidades (Teste Kruskal-Wallis e medida d de Somers)

INDICADORES	H de Kruskal Wallis				d de Somers Dimensão
	Tipo Entidade		Actividade		
	X2	Probabil.	X2	Probabil.	
Desertificação	9.5195	.009	16.1219	.138	.11
Dim. empr. agr.	2.3138	.315	5.8176	.885	.11
Desemprego	8.1227	.017	19.4522	.053	.17
Esc. grandes empr.	2.7028	.259	15.8369	.147	.05
Concorrência UE	0.5989	.741	5.8528	.883	.03
Exclusão social	8.1490	.017	17.5688	.092	.14
Níveis salariais	11.6310	.003	25.1685	.009	.09

FONTE: Inquérito por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995

Haverá ainda que acrescentar a esta preocupação, uma outra, situada mais abaixo na tabela, indicada por 19,2% das entidades, que é a ameaça que pode vir a constituir a terciarização da economia e do emprego, sentida principalmente pelas entidades ligadas às actividades terciárias (serviços sociais e pessoais, educação, saúde e acção social), mais pelas ONG's que pelos outros tipos de entidades (Cf. Quadros 63-A, 64-A e 65-A).

Nas preocupações das entidades inquiridas, relativamente aos acontecimentos que podem vir a constituir ameaças à sua actividade, seguem-se um conjunto de elementos relacionados essencialmente com o emprego ou a falta dele. É assim que os níveis de desemprego verificados na região aparecem como uma ameaça para 58,6% das entidades, preocupação evidenciada em particular pelas de tipo público e ONG's. A escassez de grandes empresas, é apontada por 52,4% das entidades inquiridas como uma ameaça, em parte, pelo facto de tal escassez não possibilitar a diminuição directa daqueles níveis de desemprego.

Por outro lado, os fenómenos de exclusão social, em boa medida derivados dos níveis de desemprego observados, surgem como indicação por parte de 34,9% das entidades inquiridas enquanto ameaça para a sua actividade (sentida especialmente pelas entidades públicas e pelas ONG's), logo a seguir à concorrência de outras regiões da União Europeia (41,0%), parecendo esta última ser sentida pelos vários tipos de entidades, em todos os sectores da actividade económica.

Ligada sem dúvida a esta ameaça da concorrência de outras regiões da UE, surge a indicação dos níveis salariais como ameaça sentida por 33,6% das entidades inquiridas, a que podemos ligar o facto de quase 17% delas considerarem como ameaça a livre circulação de trabalhadores pela UE. O que se afigura algo estranho, tendo em conta que este aspecto poderia mesmo constituir sim uma oportunidade, mais que uma ameaça, especialmente para as empresas privadas. Mas, são as entidades públicas, quem mais se preocupa com aquela ameaça, mais que as privadas.

O clima e a qualidade ambiental, apontada por 18,6% das entidades como passível de vir a constituir uma ameaça à sua actividade, é sentida essencialmente pelas entidades privadas (entre elas as indústrias transformadoras). As atitudes e influência da Administração Pública central é apontada como ameaça por entidades dedicadas aos serviços prestados a empresas, serviços sociais e pessoais, sendo as atitudes e influência das autarquias locais indicada por 7,5% das entidades inquiridas, entre elas as que se dedicam aos serviços sociais e pessoais, ONG's e privadas em particular (Cf. Quadros 63-A, 64-A e 65-A).

O processo político da regionalização é sentido por cerca de 9% das entidades inquiridas como uma ameaça à actividade das entidades privadas e ONG's, da construção, educação, agricultura e alojamento e restauração.

De todos os aspectos apontados como possíveis ameaças para a actividade das entidades, contam-se, entre os menos apontados, a exploração das actividades turísticas e de lazer (0,7%), exploração de actividades da economia social (1,3%), a barragem de Alqueva (1,6%), a oferta de formação escolar e profissional (2,0%), a modernização dos sectores produtivos tradicionais, a concertação estratégica entre os actores locais e a exploração de actividades e produtos regionais (2,3%).

Apontadas ainda como ameaças, surgem aspectos como o grau de flexibilidade do mercado de trabalho (6,8%), o grau de mobilização da sociedade civil (6,5%), as perspectivas de investimento na região (6,8%), a preservação do ambiente (5,9%), o novo QCAII (4,9%), as aptidões escolares e profissionais da população activa (4,6%), o grau de abertura da região à mudança (4,2%), o grau de associativismo e cooperação empresarial (3,3%) e a acção e influência sindical (2,6%) (Cf. Quadros 63-A, 64-A e 65-A).

Podemos ordenar as preferências das entidades inquiridas, pelas várias dimensões que julgam poder vir a constituir ameaças á sua actividade, de acordo com a actividade principal a que se dedicam:

(A) - Agricultura, produção animal:

- (64,7%) Diminuição da actividade e emprego agrícola;
- (58,8%) Desertificação física e humana;
- (52,9%) Concorrência de outras regiões da UE;
- (50%) Níveis de desemprego.

(D) - Indústrias transformadoras:

- (60,4%) Desertificação física e humana, diminuição da actividade e emprego agrícola;
- (47,2%) Níveis de desemprego;
- (45,3%) Concorrência de outras regiões da UE;
- (43,4%) Escassez de grandes empresas;

(F) - Construção:

- (80%) Desertificação física e humana;
- (60%) Níveis de desemprego e concorrência de outras regiões da UE;

(G) - Comércio por Grosso e a Retalho:

- (63,8%) Diminuição da actividade e emprego agrícola;
- (56,9%) Escassez de grandes empresas;
- (51,7%) Desertificação física e humana;

(H) - Alojamento e Restauração:

- (61,9%) Diminuição da actividade e emprego agrícola e escassez de grandes empresas;
- (57,1%) Desertificação física e humana e níveis de desemprego;

(K) - Serviços prestados às empresas:

- (70%) Níveis de desemprego;
- (60%) Desertificação física e humana e diminuição da actividade e emprego agrícola;

(L) - Administração Pública:

- (76,9%) Desertificação física e humana e níveis de desemprego;
- (69,2%) Diminuição da actividade e emprego agrícola;
- (56,4%) Escassez de grandes empresas;

(M) - Educação:

- (83,3%) Diminuição da actividade e emprego agrícola;
- (75%) Desertificação física e humana e escassez de grandes empresas;
- (66,7%) Níveis de desemprego, fenómenos de exclusão social e níveis salariais;

(N) - Saúde e acção social:

- (74,2%) Diminuição da actividade e emprego agrícola;
- (71%) Desertificação física e humana e escassez de grandes empresas;

(O) - Outras actividades de serviços sociais e pessoais:

- (84,6%) Desertificação física e humana;
- (80,8%) Níveis de desemprego;
- (61,5%) Diminuição da actividade e emprego agrícola;

A diminuição da actividade e emprego agrícola, a desertificação física e humana, os níveis de desemprego e a escassez de grandes empresas, contam-se entre as ameaças a que as entidades privadas inquiridas se referem como muito importantes. Uma boa fatia das entidades do tipo privado parecem atribuir pouca importância à ameaça constituída pelos fenómenos da exclusão social e nenhuma importância às atitudes e influência das autarquias locais (87,4%), ao processo político da regionalização (81,6%), ao clima e qualidade ambiental (77,8%).

Também a terciarização da economia e do emprego, é referida por cerca de 65% das entidades privadas como não tendo nenhuma importância como ameaça, bem como as tendências verificadas quanto à evolução demográfica da região (63,8%) e os níveis salariais (62,3%).

Esta é, com ligeiras mas insignificantes diferenças, a ordem de atribuição de nenhuma importância às ameaças identificadas pelas entidades de tipo associativo ou de desenvolvimento, enquanto destacam por outro lado, como tendo pouca importância a concorrência de outras regiões da UE. Muita importância têm, para estas entidades, as ameaças constituídas pela desertificação física e humana, pela diminuição da actividade e emprego agrícola, pelos níveis de desemprego e pela escassez de grandes empresas (Cf. Quadros 63-A, 64-A e 65-A).

Da mesma forma, as entidades de tipo público, atribuem muita importância às ameaças provenientes dos níveis de desemprego, da desertificação física e humana, da diminuição da actividade e emprego agrícola, parecendo pouco preocupadas com a ameaça que possa decorrer da concorrência de outras regiões da UE, dos fenómenos de exclusão social e da livre circulação de trabalhadores pela UE. Para este tipo de entidades, não tem nenhuma importância a possível ameaça que possa constituir o processo político da regionalização (89,7%), nem as atitudes e influência das autarquias locais.

No que se refere aos pontos fortes identificados pelas entidades inquiridas, isto é, aos aspectos que, a nível interno, estas consideram contribuir fortemente para o desenvolvimento da sua actividade, destacam-se logo os dois mais referidos: a qualidade dos produtos ou serviços (62,9%) e a imagem que detêm na área ou meio envolvente (59,6%), que não diferem significativamente quanto ao tipo, actividade ou dimensão das entidades (Cf. Quadros 21, 72-A, 73-A e 74-A).

Em seguida, surge um bloco de aspectos que as entidades consideram como pontos fortes, relacionados com as dimensões da organização do trabalho (58,6%) e das condições de trabalho existentes (57%), mais destacados, em ambas as situações, pelas entidades privadas

e pelas ligadas à construção civil, educação e restauração/alojamento, sendo as condições de trabalho mais fortes nas entidades maiores. A identificação dos funcionários com os objectivos da entidade, o tipo e a qualidade da gestão, a motivação dos funcionários para a sua valorização profissional, os níveis de satisfação profissional e os de produtividade, surgem como aspectos que mais de 50% das entidades inquiridas, de todas as actividades e tipos, consideram ser pontos fortes de que dispõem para sustentar a sua actividade.

QUADRO 21: Forças internas * Tipo, actividade e dimensão das entidades (Teste Kruskal-Wallis e medida d de Somers)

INDICADORES	H de Kruskal Wallis				d de Somers Dimensão
	Tipo Entidade		Actividade		
	X2	Probabil.	X2	Probabil.	
Qualidade produtos	5.8712	.053	11.7711	.381	.09
Imagem	0.3081	.857	7.7374	.737	.03
Organ. trabalho	2.6848	.261	17.9865	.082	.04
Condições trab.	9.1371	.010	18.2187	.077	.11
Ident. c/ objectivos	0.7384	.391	15.6974	.153	.10
Tipo de gestão	2.7236	.256	13.3714	.270	.17
Motiv. funcionários	9.6251	.008	15.4653	.162	-.03

FONTE: Inquérito por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995

Enquanto os aspectos ligados à gestão são mais destacados, como pontos fortes, pelas entidades públicas e menos pelas ONG's, são as privadas quem mais confiança demonstra quanto á satisfação dos funcionários e aos seus níveis de produtividade, enquanto que a motivação dos funcionários para a sua valorização parece ser uma característica nas públicas e nas ONG's.

Tanto as condições de trabalho, como a identificação dos funcionários com os objectivos da organização, além do tipo e qualidade da gestão, são pontos fortes cuja atenção dispensada cresce à medida que cresce a dimensão das entidades (Cf. Quadro 21). As ONG's são as que consideram dispensar maior atenção à valorização dos recursos humanos que constituem os seus colaboradores internos, enquanto as privadas são as que mais consideram possuir como força, uma elevada predisposição à mudança e à inovação. São também as entidades privadas as que mais apontam, como ponto forte sustentador da sua actividade, uma capacidade de auto-aprendizagem e de adaptação, bem como uma cultura e um clima empresarial favorável. Em contrapartida, são as entidades públicas quem mais destaca a força que constitui o planeamento e gestão estratégicos, tal como a atenção dispensada ao meio envolvente e a colaboração com estabelecimentos de ensino/formação.

É ainda razoável (44,9%) a quantidade de empresas privadas que apontam como uma força interna, o apoio das associações de classe ou empresariais recebido e que as fortalece,

enquanto a aptidão dos quadros técnicos e das chefias intermédias, apenas é apontado como um ponto forte por 38,2% daquelas entidades, sendo mais elevado nas ONG's e nas entidades públicas (Quadros 72-A, 73-A e 74-A).

O nível e domínio da tecnologia, é considerado como uma força por apenas 40% das entidades inquiridas e, curiosamente, tendo em conta as oportunidades identificadas pelas mesmas entidades, só 40,7% delas, mais nas públicas (51,3%), consideram que jogam bastante a seu favor e da sua actividade, os níveis de educação e as qualificações dos seus funcionários. Não deixa também de despertar alguma curiosidade, a ocorrência de cerca de 42% das entidades inquiridas (mais elevado entre as privadas: 44,9%) atribuírem importância, enquanto ponto forte, à capacidade que consideram dispor para beneficiarem de apoios da União Europeia (UE), mas que tal capacidade só é referida por 38,5% das mais pequenas (menos de 10 trabalhadores).

Entre os aspectos menos destacados, enquanto pontos fortes que as entidades consideram possuir, encontram-se as despesas e encargos salariais (38,4%), a política social (37,5%) e as políticas de gestão dos recursos humanos (36,5%) praticadas, a capacidade de atracção de pessoal qualificado e o nível etário dos funcionários (35,5%), a legislação laboral (31,9%), as estratégias de *marketing* de produtos e serviços (29%), a rotação de pessoal (22,1%), as taxas de absentismo (18,9%) e a frequência de greves e outros conflitos laborais (6,8%).

Por tipo de entidade, observamos como o destaque das entidades privadas, enquanto pontos fortes que consideram ter (Cf. Quadro 67-A), vai para a qualidade dos produtos, aspecto ao qual 67% delas referem dispensar muita atenção, seguindo-se as condições e a organização do trabalho, além da imagem que consideram possuir no meio envolvente. Referem estas entidades dispensar pouca atenção às aptidões dos quadros técnicos e chefias intermédias, ao apoio das associações de classe/empresariais, à estrutura organizacional, à motivação dos funcionários para a sua valorização profissional e à colaboração com estabelecimentos de ensino/formação.

Referem ainda, as entidades privadas, não dispensar qualquer atenção a aspectos como os níveis de educação e qualificações dos funcionários (54,6%), ao nível e domínio da tecnologia (49,8%), ao planeamento e gestão estratégicos e à colaboração com estabelecimentos de ensino/formação (48,8%), à estrutura organizacional (47,8%), além da capacidade de beneficiar dos apoios da União Europeia (47,3%), ao meio envolvente (46,9%), à valorização dos recursos humanos internos (46,4%) e ainda às aptidões dos quadros técnicos e das chefias intermédias.

Quanto às ONG's, elas dão muita atenção aos pontos fortes constituídos pela motivação dos funcionários para a sua valorização profissional (62,3%), à identificação dos mesmos com os objectivos da entidade e à imagem que esta possui na área envolvente (57,4%) e ainda às aptidões dos quadros técnicos (50,4%). Dispensam pouca atenção aos níveis de educação e qualificações dos funcionários e às condições de trabalho, sendo que 57,4% delas indicam não dispensar mesmo qualquer atenção à cultura e clima organizacional, ao nível e domínio da tecnologia (55,7%), aos níveis de produtividade e à estrutura organizacional (54,1%), ou ainda ao planeamento e gestão estratégicos.

As entidades públicas inquiridas, dispensam muita atenção, enquanto pontos fortes que podem enriquecer a sua actividade, à valorização dos recursos humanos internos (69,2%), à motivação dos funcionários para a sua valorização profissional (66,7%), ao tipo e qualidade da gestão (61,5%), à imagem que detêm na área envolvente e à organização do trabalho (59%), além da atenção dispensada ao meio envolvente. Algumas delas, dispensam pouca atenção à identificação dos funcionários com os objectivos da entidade e à cultura e clima organizacional (12,8%), bem como ao grau de predisposição à mudança e inovação e à estrutura organizacional (10,3%). Cerca de 59% das entidades públicas, referem não dispensar qualquer atenção aos aspectos relacionados com as condições de trabalho ou com o nível e domínio da tecnologia (56,4%).

Ao observarmos a frequência com que os mesmos aspectos são apontados como pontos fracos que as entidades inquiridas reconhecem a si próprias, verificamos desde logo que aquelas entidades são bastante mais confiantes do que críticas, das suas capacidades, pois o ponto fraco mais apontado, não abrange mais do que 27,7% do conjunto inquirido (Cf. Quadros 69-A, 70-A e 71-A). O aspecto mais vezes reconhecido como uma debilidade interna às entidades inquiridas, capaz de comprometer e afectar a sua actividade, é o que se refere às despesas e encargos salariais com os colaboradores internos (27,7%), sendo as entidades da hotelaria e restauração, bem como as da educação, as que mais o destacam (menos nas das construção), com igual incidência por parte em todos os tipos e dimensões de entidades (Quadro 22).

A alguma distância, apontado por 14% das entidades inquiridas, encontram-se as taxas de absentismo que registam, o que parece afectar ligeiramente menos as entidades privadas e mais as públicas, revelando-se aqui a influência das Câmaras Municipais e Juntas de Freguesia na relação profissional com os seus funcionários. Os níveis de educação e as qualificações dos funcionários, é um ponto fraco sentido por 13,4% das entidades inquiridas, ligeiramente mais entre as indústrias transformadoras, a construção e a saúde e acção social, crescendo algo nas maiores.

Cerca de 12,4% das entidades inquiridas, denotam uma séria preocupação com aquilo que consideram constituir uma fraqueza em torno da capacidade de atracção de pessoal qualificado para integrar os seus quadros, o que se verifica com maior incidência na área da restauração e hotelaria, seguindo-se a frequência de greves e de outros conflitos laborais, sentidos como uma fraqueza por cerca de 11,4% das entidades inquiridas, da educação e da construção (Quadro 22).

QUADRO 22: Fraquezas internas * Tipo, actividade e dimensão das entidades (Teste Kruskal-Wallis e medida d de Somers)

INDICADORES	H de Kruskal Wallis				d de Somers Dimensão
	Tipo Entidade		Actividade		
	X2	Probabil.	X2	Probabil.	
Encargos salariais	0.1986	.906	13.8437	.242	.02
Tx absentismo	4.0850	.130	10.2508	.508	.02
Qualif. funcionários	1.2891	.408	6.0191	.654	.11
Capacidade atrac.	1.7239	.422	15.1285	.177	.10
Conflitos laborais	1.9782	.372	14.0954	.228	.03

FONTE: Inquérito por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995

Os níveis de produtividade (10,7%), de satisfação profissional (10,7%), as estratégias de *marketing* de produtos/serviços (10,4%) e a legislação laboral (10,1%), são os aspectos que se seguem na ordem dos pontos fracos mais apontados pelas entidades inquiridas, enquanto debilidades internamente verificadas.

Num outro conjunto, constituído pelos menos apontados, enquanto pontos fracos das entidades, destacam-se a atenção dispensada ao meio envolvente (3,3%), a imagem da entidade naquele meio (2,3%) e a qualidade dos produtos/serviços (2,9%), o grau de predisposição à mudança e à inovação (4,2%), a identificação dos funcionários com os objectivos e a rotação de pessoal (4,2%).

As despesas e os encargos salariais, é o ponto fraco mais apontado pelas entidades da agricultura e produção animal (taxas de absentismo e greves/conflitos laborais surgem em segundo lugar), pelas indústrias transformadoras (seguida pelos níveis de educação e qualificações dos funcionários), pelo comércio por grosso e a retalho, pelo alojamento e restauração (logo seguida pela fraqueza que representa a capacidade de atracção, ou falta dela, de pessoal qualificado), pela educação, saúde e acção social, administração pública, entre outras.

Neste bloco de pontos fracos mais identificados pelas entidades inquiridas, as privadas parecem dispensar muita atenção às despesas e encargos salariais, pouca atenção às greves e outros conflitos laborais, e nenhuma atenção às fraquezas que possam derivar dos níveis verificados na satisfação profissional dos funcionários.

Os pontos fracos relacionados com as despesas e encargos salariais são os mais sentidos e a que atribuem muita importância, tanto as entidades públicas, como as ONG's. De igual forma que nas entidades privadas inquiridas, também as greves e outros conflitos laborais, são pontos fracos a que estes dois conjuntos de entidades dão pouca importância.

Cerca de 83,6% das ONG's, não dispensam nenhuma atenção aos níveis de produtividade e de satisfação profissional (82%) e 76,9% das entidades públicas não considera necessário dispensar qualquer atenção aos níveis de educação e às qualificações dos seus funcionários, ou ainda à legislação laboral, enquanto factores passíveis de enfraquecerem a sua actividade.

22.6. Impactes cruzados em matriz:

A análise dos dados recolhidos através do questionário, permitiu-nos seleccionar as cinco oportunidades e ameaças a que as entidades inquiridas atribuem maior importância, enquanto passíveis de virem a ocorrer no futuro, no contexto em que desenvolvem a sua actividade. O mesmo acontece com as cinco forças e fraquezas que aquelas entidades consideram possuir internamente no presente e às quais dispensam mais atenção, com vista a que, com elas, possam, respectivamente, aproveitar ou enfrentar convenientemente as primeiras.

Os impactes resultantes do cruzamento entre elas, constitui o cerne da análise SWOT, já que esta metodologia é fundamentada na análise dos impactes cruzados em matriz, produzidos pelas forças e pelas fraquezas sobre as oportunidades e as ameaças. Desta forma, com recurso às técnicas estatísticas da análise bivariada (mormente o ρ de Spearman), produzimos o conjunto de quatro matrizes que se seguem nas próximas páginas. Através delas, pretendemos avaliar os impactes produzidos pelo jogo de forças e fraquezas equacionado pelo conjunto (e por cada um dos três tipos específicos) de entidades inquiridas, sobre as oportunidades e ameaças que se desenham para o futuro, no meio que as circunda.

Se observarmos a matriz SWOT nº1 (algumas páginas adiante), referente ao conjunto de todas as entidades inquiridas, somos desde logo confrontados com um bloco de relações fortes (positivas) entre forças e oportunidades, no quadrante superior esquerdo da matriz. Tal significa que, relativamente às oportunidades identificadas para o futuro, existem forças internas suficientemente cimentadas para tirar delas o maior partido, em benefício próprio.

Em concreto, parece desenhar-se para este conjunto de concelhos uma série de acontecimentos e tendências que o beneficiarão e enriquecerão, como a construção e influência da Barragem de Alqueva, a possibilidade de explorar as actividades turísticas e de lazer e de produtos regionais, além da verificação de melhorias na oferta de formação escolar e profissional e nas aptidões escolares e profissionais da população activa, que igualmente enriquecerão as entidades que actuam na região.

Para aproveitar ao máximo aqueles acontecimentos e tendências e tirar das oportunidades elevados benefícios para as entidades, exige-se a estas que tenham capacidade suficiente, ao nível interno, o que parece acontecer, segundo as entidades inquiridas. É neste sentido que aquelas entidades revelam considerar possuir forças suficientemente cimentadas, capazes de influenciar positivamente a maximização das oportunidades que se avizinham. São elas as condições e a organização do trabalho, a identificação dos funcionários com os

objectivos globais da entidade, a imagem de que beneficiam no meio envolvente, aliada à forte qualidade dos produtos ou serviços prestados. Às elevadas hipóteses de ocorrência de oportunidades benéficas, associam-se positivamente elevadas forças internas, que potenciam os seus efeitos.

Mas, as entidades inquiridas não possuem apenas forças. Elas próprias consideram possuir internamente algumas fraquezas que, ao menos actualmente, parecem comprometer parte do aproveitamento que poderiam vir a fazer das oportunidades, em seu benefício. É assim que assistimos à indicação de que não beneficiam o aproveitamento das oportunidades, aspectos como as despesas e encargos salariais, as taxas de absentismo, as dificuldades sentidas em atrair pessoal qualificado para os seus quadros, a manifesta debilidade nas qualificações dos funcionários, além da frequência de greves e outros conflitos laborais que se manifestam com alguma intensidade. Quanto maiores forem estas debilidades ou fraquezas das entidades, tenderão a ser algo menores os benefícios proporcionados pelas oportunidades previsíveis. A matriz SWOT nº 1 revela existir uma associação moderada, negativa, entre as fraquezas e as oportunidades enunciadas.

Ao contrário, a associação verificada entre os pontos fracos das entidades e as ameaças previstas para o meio ambiente, é de carácter positivo ou concordante, pelo que, quanto maiores e mais graves as fraquezas, mais nefastos poderão ser os efeitos produzidos pela desertificação física e humana da região, pela diminuição da actividade e emprego agrícola, pelos níveis de desemprego e pela escassez de grandes empresas na região. A concorrência de outras regiões da UE com a região em estudo, tenderá a ser uma ameaça fortemente associada à verificação do agravamento dos pontos fracos identificados.

Estas ameaças, podem no entanto ser enfrentadas, com vista a que sejam atenuados os seus efeitos negativos sobre a actividade das entidades, através das forças de que estas disponham internamente. Assim, as entidades inquiridas consideram possuir suficientes forças, capazes de produzir um efeito muito forte no combate às ameaças que se prevêem para o futuro, tal como podemos observar no quadrante superior direito da matriz SWOT nº 1. Ali se encontra patente uma forte discordância entre o comportamento das forças e o das ameaças, isto é, quando os pontos fortes são efectivamente destacados e valorizados no seu pleno, tende a haver uma elevada desvalorização dos efeitos negativos que as ameaças possam produzir, e vice-versa.

MATRIZ SWOT nº 1: IMPACTES CRUZADOS PARA O CONJUNTO DAS ENTIDADES INQUIRIDAS

FUTURO PRESENTE	1. Aptidões escolares e profissionais da pop. activa	2. Oferta de formação escolar e profissional	3. Construção e influência da Barragem de Alqueva	4. Exploração de actividades turísticas e de lazer	5. Exploração de actividades e produtos regionais	1. Desertificação física e humana	2. Diminuição da actividade e emprego agrícola	3. Níveis de desemprego	4. Escassez de grandes empresas	5. Concorrência de outras regiões da U.E.	ANÁLISE QUALITATIVA
	OPORTUNIDADES					AMEAÇAS					
1. Qualidade dos produtos ou serviços	++	++	++	++	++	-	--	-	--	-	Ver Comentários
2. Imagem da entidades na área ou meio envolvente	++	++	++	++	++	-	--	-	--	-	Ver Comentários
3. Organização do trabalho	++	++	++	++	++	-	--	-	--	-	Ver Comentários
4. Condições de trabalho	++	++	++	++	++	-	--	-	--	-	Ver Comentários
5. Identificação dos funcionários com os objectivos da entidade	++	++	++	++	++	-	--	-	--	-	Ver Comentários
FRAQUEZAS											
1. Despesas e encargos salariais	-	-	-	-	-	+	+	+	+	+	Ver Comentários
2. Taxas de absentismo	-	-	-	-	-	+	+	+	+	++	Ver Comentários
3. Fracos níveis de educação e qualificações dos funcionários	-	-	-	-	-	+	+	+	+	++	Ver Comentários
4. Fraca capacidade de atracção de pessoal qualificado	-	-	-	-	-	+	+	+	+	++	Ver Comentários
5. Frequência de greves e outros conflitos laborais	-	-	-	-	-	+	+	+	+	++	Ver Comentários

(++) Concordância Forte (+) Concordância Moderada (0) Indiferença (-) Discordância Moderada (-) Discordância Forte

MATRIZ SWOT nº 2: IMPACTES CRUZADOS PARA AS ENTIDADES PRIVADAS INQUIRIDAS

FUTURO PRESENTE	1.	2.	3.	4.	5.	ANÁLISE QUALITATIVA
	Aptidões escolares e profissionais da pop. activa	Oferta de formação escolar e profissional	Construção e influência da Barragem de Alqueva	Exploração de actividades turísticas e de lazer	Modernização dos sectores produtivos tradicionais	
1. Qualidade dos produtos ou serviços	++	++	++	++	++	Ver Comentários
2. Tipo e qualidade da gestão	++	++	++	++	++	Ver Comentários
3. Organização do trabalho	++	++	++	++	++	Ver Comentários
4. Condições de trabalho	++	++	++	++	++	Ver Comentários
5. Identificação dos funcionários com os objectivos da entidade	++	++	++	++	++	Ver Comentários
FRAQUEZAS						
1. Despesas e encargos salariais	-	-	-	-	-	Ver Comentários
2. Taxas de absentismo	-	-	-	-	-	Ver Comentários
3. Fracos níveis de educação e qualificações dos funcionários	-	-	-	-	-	Ver Comentários
4. Fraca capacidade de atracção de pessoal qualificado	-	-	-	-	-	Ver Comentários
5. Fracos níveis de produtividade	-	-	-	-	-	Ver Comentários
AMEAÇAS						
	-	-	-	-	-	Ver Comentários
	-	-	-	-	-	Ver Comentários
	-	-	-	-	-	Ver Comentários
	-	-	-	-	-	Ver Comentários
	-	-	-	-	-	Ver Comentários
	+	+	+	+	+	Ver Comentários
	+	+	+	+	+	Ver Comentários
	+	+	+	+	+	Ver Comentários
	+	+	+	+	+	Ver Comentários
	+	+	+	+	+	Ver Comentários

(++) Concordância Forte (+) Concordância Moderada (0) Indiferença (-) Discordância Moderada (-) Discordância Forte

MATRIZ SWOT nº 3: IMPACTES CRUZADOS PARA AS ENTIDADES ASSOCIATIVAS/DESENVOLVIMENTO INQUIRIDAS

FUTURO PRESENTE	OPORTUNIDADES					AMEAÇAS					ANÁLISE QUALITATIVA	
	1. Aptidões escolares e profissionais da pop. activa	2. Oferta de formação escolar e profissional	3. Exploração de actividades turísticas e de lazer	4. Exploração de actividades e produtos regionais	5. Construção e influência da Barragem de Alqueva	1. Desertificação física e humana	2. Diminuição da actividade e emprego agrícola	3. Níveis de desemprego	4. Escassez de grandes empresas	5. Fenómenos da exclusão social		
FORÇAS												
1. Imagem da entidade na área ou meio envolvente	++	++	++	++	++	-	-	-	-	-	Ver Comentários	
2. Identificação dos funcionários com os objectivos da entidade	++	++	++	++	++	-	-	-	-	-	Ver Comentários	
3. Motivação dos funcionários para a sua valorização profissional	++	++	++	++	++	-	-	-	-	-	Ver Comentários	
4. Qualidade dos produtos ou serviços	++	++	++	++	++	-	-	-	-	-	Ver Comentários	
5. Apoio da associações de classe/em-presariais	+	+	+	+	+	-	-	-	-	-	Ver Comentários	
FRAQUEZAS												
1. Despesas e encargos salariais	-	-	-	-	-	+	+	+	+	+	Ver Comentários	
2. Taxas de absentismo	-	-	-	-	-	+	+	+	+	+	Ver Comentários	
3. Frequência de greves e outros conflitos laborais	-	-	-	-	-	+	+	+	+	+	Ver Comentários	
4. Fraca capacidade de atracção de pessoal qualificado	-	-	-	-	-	+	+	+	+	+	Ver Comentários	
5. Inadequada legislação laboral	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Ver Comentários	

(++) Concordância Forte (+) Concordância Moderada (0) Indiferença (-) Discordância Moderada (-) Discordância Forte

AS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS ESTATAIS NA QUALIFICAÇÃO DAS REGIÕES

Resultados

MATRIZ SWOT nº 4: IMPACTES CRUZADOS PARA AS ENTIDADES PÚBLICAS INQUIRIDAS

FUTURO PRESENTE	FORÇAS					OPORTUNIDADES					AMEAÇAS					ANÁLISE QUALITATIVA
	1. Construção e influência da Barragem de Alqueva	2. Oferta de formação escolar e profissional	3. Exploração de actividades e produtos regionais	4. Perspectivas de investimento na região	5. Aptidões escolares e profissionais da pop. activa	1. Níveis de desemprego	2. Desertificação física e humana	3. Diminuição da actividade e emprego agrícola	4. Escassez de grandes empresas	5. Níveis salariais	1. Níveis de desemprego	2. Desertificação física e humana	3. Diminuição da actividade e emprego agrícola	4. Escassez de grandes empresas	5. Níveis salariais	
1. Imagem da entidade na área ou meio envolvente	++	++	++	++	++	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Ver Comentários
2. Motivação dos funcionários para a sua valorização profissional	++	++	++	++	++	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Ver Comentários
3. Tipo e qualidade da gestão	++	++	++	++	++	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Ver Comentários
4. Atenção dispensada à valorização dos recursos humanos internos	++	++	++	++	++	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Ver Comentários
5. Organização do trabalho	++	++	++	++	++	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Ver Comentários
FRAQUEZAS																
1. Despesas e encargos salariais	-	-	-	-	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	Ver Comentários
2. Taxas de absentismo	0	0	0	0	0	0	0	++	0	0	0	0	0	0	0	Ver Comentários
3. Fracos níveis de satisfação profissional	-	-	-	-	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	Ver Comentários
4. Fraca capacidade de atracção de pessoal qualificado	0	0	0	0	0	0	0	++	0	0	++	0	0	0	0	Ver Comentários
5. Fracos níveis de produtividade	-	-	-	-	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	Ver Comentários

(++) Concordância Forte (+) Concordância Moderada (0) Indiferença (-) Discordância Moderada (-) Discordância Forte

A concorrência que outras regiões da UE ameaçam levar a cabo, apresenta ainda assim uma associação apenas moderada com os pontos fortes existentes internamente às entidades, os quais não parecem dispor de plena força para atenuar totalmente os efeitos nefastos que aquela ameaça possa vir a produzir nas entidades deste espaço territorial.

Em termos globais, podemos destacar, de forma sumária, a indicação pelas entidades, de um conjunto de ameaças relacionadas com os problemas do desemprego e do seu agravamento, ou, pelo menos, da sua manutenção a níveis elevados, mas passíveis de serem esbatidas, na sua maioria, pelas consolidadas forças internas que possuem, as quais constituem um bloco muito forte. As oportunidades identificadas pelas mesmas entidades, situam-se em torno das possibilidades de desenvolvimento de algumas fileiras da actividade económica local, susceptíveis de produzirem impacte positivo na criação de emprego, o que também pode vir a ser largamente conseguido, tendo em conta o elevado efeito positivo produzido pelo bloco das forças, no sentido do aproveitamento máximo das oportunidades.

Ao nível das forças internas, nota-se uma elevada confiança na capacidade de produção com qualidade, apoiada nos esquemas de organização e nas condições de trabalho existentes, mas também algumas debilidades internas inerentes ao perfil dos próprios colaboradores internos. Trata-se de fraquezas relacionadas com a exiguidade das qualificações e a tendência ao absentismo, aliada a uma manifesta dificuldade de renovação dos quadros de pessoal e a alguma dificuldade na gestão das relações laborais, em consequência dos frequentes conflitos verificados neste domínio.

Ainda assim, observando a matriz SWOT nº 1 em termos globais, pode afirmar-se serem mais fortes as relações das forças com as oportunidades (concordância que reforça os efeitos destas) e com as ameaças (discordância que atenua os seus efeitos), do que as associações da metade inferior da matriz, as quais são efectivamente mais moderadas. Por isso, podemos alimentar algum optimismo quanto à capacidade existente neste conjunto de concelhos para enfrentar favoravelmente o futuro, na perspectiva das entidades inquiridas.

Em termos específicos, e observando agora a matriz SWOT nº 2, relativa às entidades privadas (essencialmente empresas) inquiridas, não há grandes diferenças relativamente à matriz do conjunto, no que toca ao quadrante forças/oportunidades. Há no entanto a notar o facto de estas entidades referirem a preocupação com a modernização dos sectores produtivos tradicionais, o que se configura como uma oportunidade de onde se podem retirar dividendos positivos para a sua actividade.

Ao mesmo tempo, também ao nível das forças internas referidas pelas entidades privadas se destaca o tipo e a qualidade da gestão existente, considerada suficientemente positiva para, em conjunto com as restantes forças, permitirem o aproveitamento em pleno dos benefícios decorrentes das oportunidades identificadas.

As ameaças identificadas pelas entidades privadas são as mesmas que aquelas apontadas pelo conjunto das entidades inquiridas, podendo ser fortemente atenuadas pelo bloco das forças inventariadas, mesmo no caso da que respeita à verificação da concorrência de outras regiões da UE, que aqui se revela ainda menos nefasta, sendo os seus efeitos fortemente contrariados pela influência dos pontos fortes identificados.

No bloco dos pontos fracos identificados internamente, surge uma dimensão a que as entidades privadas dão particular atenção, mais que a dispensada pelo conjunto das entidades: trata-se dos níveis de produtividade, certamente modestos, tendo em conta que são apontados como uma fraqueza. Mas, apesar de fraquezas, elas apenas comprometem moderadamente o aproveitamento das oportunidades previstas para o meio envolvente, no futuro.

A situação das entidades privadas, afigura-se de pendor mais positivo que a do conjunto das entidades, já que o jogo de forças e fraquezas parece produzir duas fortes manchas de capacidade, tanto para aproveitar na sua quase totalidade as oportunidades, como para reduzir ao mínimo os efeitos nefastos das ameaças previstas. Esta é uma leitura que resulta desde logo da observação do quadrantes superiores da matriz SWOT nº 2, isto é, da influência bastante forte das forças internas, tanto no potenciar das oportunidades, como no atenuar das ameaças. Ao mesmo tempo, o quadrante inferior direito da matriz também é menos negativo que o verificado na matriz anterior, na medida em que a ameaça da concorrência de outras regiões da UE é menos agravada pelas fraquezas que o verificado ali. Desta forma, podemos afirmar que existe, nas entidades privadas inquiridas, maior capacidade positiva que no conjunto, para enfrentar as ameaças, sendo de igual forma menor o efeito negativo dos obstáculos no agravamento dos efeitos daquelas.

As oportunidades identificadas pelas ONG's (Cf. matriz SWOT nº 3) são as mesmas que as identificadas pelo conjunto das entidades inquiridas. O mesmo acontece com as fraquezas, sendo ligeiras as alterações verificadas. Algumas alterações ocorrem ao nível das forças, sendo mais destacado que no conjunto, a motivação dos funcionários para a sua valorização profissional e o apoio das associações do mesmo tipo.

Também no que concerne às ameaças previstas pelas ONG's para o futuro, é dado destaque, de forma diferente que no conjunto, aos fenómenos da exclusão social,

preocupação particularmente cara a algumas das entidades deste grupo das ONG's, como sejam as IPSS's. Assim, a influência do bloco das forças, quer sobre as oportunidades, quer sobre as ameaças, no sentido, respectivamente, da sua maximização ou da sua atenuação, é ligeiramente menor nas ONG's que no conjunto. Tal deve-se, como já referimos, ao facto de não ser máxima a influência positiva do apoio das associações congéneres sobre as oportunidades e sobre as ameaças.

Mas a influência negativa das fraquezas sobre as possibilidades de aproveitamento das oportunidades é menor que a verificada no conjunto, o mesmo acontecendo relativamente à influência negativa sobre as ameaças. Na verdade, não se verifica nenhum caso de influência verdadeiramente forte das fraquezas no agravamento das ameaças, o que ameniza em boa medida ou, ao menos, não agrava, os efeitos já negativos destas últimas.

Em traços gerais, podemos resumir a matriz SWOT das ONG's a um conjunto de preocupações com as questões que no futuro possam diminuir o emprego e agravar o desemprego e com as consequências que daí advirão ao nível da exclusão social dos desempregados, mas tendo a contrapartida de se perspectivar alguma possibilidade de criação de emprego através do incremento da actividade económica local e dos investimentos públicos previstos para obras como a barragem de Alqueva.

Mas, as ONG's consideram que os seus pontos fortes, entre os quais a qualidade dos serviços prestados e a capacidade de mobilização dos seus colaboradores para os mais diversos desafios, por influência do espírito de voluntariado, conseguem aproveitar quase na totalidade aquelas oportunidades em seu benefício e enfrentar o pendor negativo da verificação das ameaças. Os pontos fortes pesam assim mais que os pontos fracos das ONG's, e destes, nem todos prejudicam a sua actividade. Por isso, julgam estar em condições de, mesmo com aquelas fraquezas, fazer frente às ameaças e tirar o maior partido dos benefícios das oportunidades que se avizinham no futuro próximo.

Quanto às entidades públicas inquiridas, cujos resultados, em termos de impactes cruzados, estão patentes na matriz SWOT nº 4, elas combinam, nas suas forças, várias das dimensões já referidas para as outras entidades. Temos pois, a organização do trabalho e o tipo de gestão, dos quais parecem orgulhar-se, a atenção que dispensam à valorização dos recursos humanos e a motivação destes para tal valorização, conjugado com a imagem que consideram deter na área envolvente.

Estas forças, também nas entidades públicas, exercem uma influência extraordinariamente positiva sobre as possibilidades de aproveitamento máximo das oportunidades, sendo estas, na sua maioria, idênticas às que foram perspectivadas pelo conjunto das entidades

inquiridas. Apenas no que concerne à expectativa de que se concretizem algumas das perspectivas de investimento na região, há alguma diferenciação, já que as entidades públicas, de forma diferente das restantes, parecem depositar grandes esperanças nesta possibilidade.

No que respeita às ameaças que prevêem para o futuro, elas também não divergem muito do conjunto, apenas sendo excepção a maior importância que atribuem à possibilidade de a elevação dos níveis salariais vir a constituir uma ameaça à actividade das entidades da região. No entanto, esta e as outras ameaças podem ser enfrentadas, com sucesso, pelas forças que consideram deter, sendo apenas a ameaça da diminuição da actividade e emprego na agricultura, a única cujos efeitos negativos aquelas forças não conseguem esbater na sua totalidade.

Aquela parece mesmo ser a ameaça que as entidades públicas menos conseguirão atenuar, já que todas as suas fraquezas contribuem para o agravamento dos seus efeitos negativos, por vezes de forma bastante forte. Todas as outras ameaças, ou são bloqueadas nos efeitos que podem produzir, pelas forças, ou não fortemente agravadas pelas fraquezas. As entidades públicas são assim aquelas que, no conjunto, consideram menos agravantes as suas fraquezas, como observamos no canto inferior direito da matriz SWOT nº 4. Algumas das fraquezas das entidades públicas são pois, ou indiferentes para o aproveitamento das oportunidades e para o enfrentamento das ameaças, ou moderadamente influenciadoras daqueles para aqueles aspectos em sentido negativo.

Por isso, podemos considerar como a mais optimista de todas, a matriz das entidades públicas inquiridas, onde é mais limitada a possibilidade de existência de obstáculos ou de factores agravadores, respectivamente ao aproveitamento das oportunidades e dos efeitos negativos das ameaças que se desenham para o futuro.

22.7. Contributos dos vários organismos para a actividade das entidades:

Com vista à verificação de quais são as expectativas das entidades inquiridas, sobre o contributo que outras entidades do meio envolvente podem trazer à sua actividade, nomeadamente à ultrapassagem das ameaças e ao aproveitamento das oportunidades, identificadas no ponto anterior, foi solicitado àquelas entidades inquiridas que classificassem como forte, fraco ou nulo, o contributo esperado dos vários organismos actuantes no meio envolvente.

Os resultados, patentes nos quadros 72-A a 74-A, revelam que dos serviços públicos de emprego e de formação profissional é esperado um destacável contributo ao sucesso da actividade de uma boa fatia das entidades inquiridas (62,2%), ligeiramente mais notado entre as públicas (71,8%) e nas ONG's (65,6%), que nas privadas, embora nestas se registem de igual forma valores que rondam os 60%. Estes valores mantêm-se igualmente elevados quando nos reportamos às unidades de pequena dimensão, especialmente no grupo daquelas que possuem um quadro de pessoal entre os 10 e menos de 50 trabalhadores ao seu serviço, ou mesmo às maiores (Cf. Quadro 23).

As autarquias locais surgem em segundo lugar na preferência das entidades inquiridas como tendo um importante papel na contribuição para a actividade daquelas entidades, o que é assinalado por 71,8% das entidades públicas (onde predominam as próprias autarquias) e por mais de 65% das ONG's, sendo mais modestos os resultados quanto às entidades privadas (pouco mais de 40% delas). Em seguida, são apontados três tipos de organismos ou de entidades, a muito curta distância uns dos outros. O forte contributo das associações patronais/empresariais é apontado por 45,6% das entidades inquiridas (sem diferença quanto ao tipo e actividade das entidades), crescendo o destaque dado ao contributo nas entidades de maior dimensão.

QUADRO 23: Contributo dos Organismos * Tipo, actividade e dimensão das entidades (Teste Kruskal-Wallis e medida d de Somers)

INDICADORES	H de Kruskal Wallis				d de Somers Dimensão
	Tipo Entidade		Actividade		
	X2	Probabil.	X2	Probabil.	
Ass. patr./empres.	2.0214	.364	9.8993	.540	.20
Ass. Sindicais	24.0031	.000	35.0621	.000	.17
Autarquias Locais	17.6253	.000	22.7691	.019	.14
Empresas privadas	1.2678	.531	11.2542	.422	.05
Adm. Púb. Central	23.1740	.000	38.1721	.000	.26
ONG's	11.5075	.003	35.6673	.000	.17
Serv. apoio empr.	22.6308	.000	27.5905	.004	.06
Serv. ensino/educ.	5.8994	.052	15.8688	.146	.18
S.Púb. empr/form.	2.2197	.330	8.6651	.653	.09

FONTE: Inquérito por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995

O forte contributo que pode ser fornecido pelos organismos da administração pública central, à actividade das entidades inquiridas para enfrentarem as ameaças e potencializarem as oportunidades, surge como expectativa e como esperança para quase 43% das entidades, nas quais pesam bastante as de tipo público (66,7%), mas onde também não é de desprezar a importância das ONG's (62,3%), sendo as privadas, de menor dimensão, as menos optimistas quanto a esta possibilidade.

Os serviços ou organismos de apoio às empresas é, como seria de esperar, uma das maiores esperanças das entidades privadas (a segunda mais apontada, por 47,3% delas), sendo

referida por cerca de 38% do total das entidades inquiridas, o mesmo volume das que atribuem um forte contributo aos serviços de ensino/educação, neste caso, mais por parte das entidades públicas (53,8%) e das ONG's (41%), principalmente nas de maior dimensão. Os contributos provenientes da actividade dos organismos não governamentais, sem fins lucrativos, podem ser, segundo 28,3% das entidades inquiridas, de grande importância enquanto suporte à actividade destas, em particular das ONG's e das entidades públicas.

Em suma, no que respeita ao tipo de entidade, entre as inquiridas, as entidades públicas preferem concentrar as suas expectativas no contributo que possa advir, para a sua actividade, dos serviços públicos de emprego e formação. Seguem-se as autarquias locais e os organismos da administração pública central (contributo especialmente importante para as autarquias, em todos os casos), sendo estas as mesmas preferências das ONG's, ao passo que as entidades privadas esperam também algum contributo proveniente dos serviços de apoio às empresas e das associações patronais/empresariais.

As associações sindicais são aquelas que menos podem contribuir para cimentar a actividade das entidades inquiridas, já que apenas 13,4% delas referem o contrário, sendo bastante reduzida a incidência das entidades privadas, com fins lucrativos, isto é, nas empresas (apenas 8,7%). É das associações sindicais, que 50,7% das entidades privadas esperam um contributo nulo à sua actividade, seguindo-se, segundo 43% daquelas entidades privadas, a inutilidade da actividade dos organismos não governamentais, sem fins lucrativos, para sustentar a sua existência. Em contrapartida, consideram que deve ser muito forte o contributo dos serviços públicos de emprego e formação profissional, dos serviços de apoio a empresas e das associações patronais/empresariais.

As ONG's esperam um forte contributo para a sua actividade dos serviços públicos de emprego e formação profissional, a par das autarquias locais e dos organismos da administração pública central, verificando-se aqui uma forte dependência, a três níveis (local, regional e nacional), do Estado, considerando como nulo o contributo que possa advir das associações sindicais e dos serviços de apoio a empresas (Cf. Quadros 23, 72-A, 73-A e 74-A).

Para aproveitar ao máximo as oportunidades que esperam vir a encontrar e ultrapassar com êxito as ameaças que julgam poder ocorrer, as entidades públicas inquiridas consideram que deve ser forte o contributo, tanto das autarquias locais, como dos serviços públicos de emprego e formação profissional, além dos organismos da administração pública central, de quem dependem e onde se integra este tipo de entidades, que apontam como fraco ou

mesmo nulo o contributo que possam dar os serviços de apoio a empresas, os organismos não governamentais, as associações patronais e as sindicais.

As entidades de menor dimensão, mostram ainda alguma confiança e esperança nos contributos da administração pública central e local, das associações empresariais e das próprias empresas privadas (Cf. Quadro 74-A), da mesma forma que as entidades que se dedicam às actividades agrícolas e transformadoras (algumas, bastante pequenas, como sabemos), enquanto o comércio e a construção apontam mais os serviços de apoio a empresas (Cf. Quadro 72-A).

22.8. Papéis para o Centro de Emprego de Évora:

Sendo objectivo fulcral do presente estudo a definição dos contornos da actuação esperada e pretendida para os serviços públicos de emprego e formação profissional (em especial o CE de Évora), pelas entidades inquiridas, de forma que estas encontrem mais facilitadas as tarefas de aproveitamento das oportunidades e de enfrentamento das ameaças, decidimos consultar aquelas entidades sobre esta temática, constituindo a última questão (neste caso aberta) do questionário que lhes enviámos.

Optou-se por uma questão aberta, com vista a não condicionar por qualquer forma a natureza e direcção da resposta, certos de que o tratamento estatístico seria bastante mais delicado que nas restantes questões, cujas categorias haviam sido previamente definidas. As respostas obtidas (tendo-se verificado que uma certa quantidade de entidades não responderam ao desafio), são efectivamente bastante díspares, misturando não raro, vários papéis pretendidos para o CE de Évora. Por isso se decidiu proceder a uma categorização relativamente exaustiva das mesmas, ainda que com prejuízo para o aproveitamento das potencialidades do tratamento estatístico dos dados.

Em parte, esta preocupação justifica-se pelo facto de, na actuação quotidiana dos serviços públicos, se verificar a preocupação de responder sempre às necessidades do utente, ainda que o grupo ou categoria a que pertence (em termos de características ou de interesses) não tenha qualquer peso estatístico, já que a vocação dos serviços públicos é responder a todas as necessidades e não apenas às verificadas com maior frequência ou intensidade.

Encontramos assim vários e distintos blocos de tipos de actuações solicitadas pelas entidades inquiridas ao CE de Évora, sendo de destacar o que se relaciona com a vocação da formação profissional, indicada como necessária por 38,4% das inquiridas, especialmente o desenvolvimento de acções de formação para desempregados e candidatos ao primeiro

emprego (em todos os tipos de entidades, independentemente da actividade económica a que se dedicam, mas substancialmente mais notado nas maiores). Também é apontado o apoio técnico e financeiro à formação de activos empregados, desenvolvida por outras entidades ou pelos próprios serviços públicos de emprego e formação profissional (mais requerida pelas entidades de maior dimensão), além das expectativas quanto à formação complementar a ministrar aos jovens, para facilitar a sua inserção na vida activa (Cf. Quadro 24, 75-A, 76-A e 77-A).

Cerca de 21,2% das entidades inquiridas, indica como actuações desejadas para o CE de Évora, a prestação de serviços vários (selecção e recrutamento, colocação de desempregados, informação e orientação profissional, informação sobre apoios e programas existentes, apoio à elaboração de projectos de candidatura aos fundos comunitários, etc.) às diversas entidades da sua área de influência, bem como o apoio à criação e expansão de empresas (ligeiramente mais desejado pelas empresas privadas, de menor dimensão).

Apenas 3% das entidades inquiridas destacam a importância do controlo e fiscalização do desemprego e da aplicação dos apoios comunitários, enquanto importante na actuação do CE de Évora. Algumas outras, também em reduzido número, referem a necessidade de apoiar e estimular os sectores tradicionais da actividade económica regional, entre as quais o artesanato.

QUADRO 24: Contributos do CE de Évora * Tipo, actividade e dimensão das entidades (Teste Kruskal-Wallis e medida d de Somers)

INDICADORES	H de Kruskal Wallis				d de Somers Dimensão
	Tipo Entidade		Actividade		
	X2	Probabil.	X2	Probabil.	
Controlo e fiscaliz.	1.0547	.590	9.8583	.543	.00
Ap. act. Tradicionais	1.8077	.405	15.4686	.162	.00
Ap. Cr./exp. Empr.	1.0713	.585	9.3564	.589	-.03
Prestação serviços	0.4672	.792	8.1968	.696	.02
Aum. Eficácia	0.9066	.636	5.6020	.899	.13
Mediar diálogo	21.9745	.000	32.6215	.001	.03
De. M. activas	10.9605	.004	16.3632	.128	.01
Cont. m. assistenc	78.3499	.000	94.8346	.000	.22
Ap. form. Activos	3.4716	.018	13.3118	.273	.03
Formar activos	0.4990	.779	16.9034	.111	.21
Formar desempr.	0.9725	.615	9.3132	.593	.35
Formação Compl.	2.6398	.267	10.7072	.468	.07

FONTE: Inquérito por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995

Aumentar a eficácia, a rapidez e a flexibilidade dos serviços públicos de emprego, parece ser uma exigência de cerca de 2% das entidades inquiridas, especialmente nas maiores. Quase 5% delas, solicita a estes serviços que procurem mediar e facilitar o diálogo e o trabalho conjunto dos diversos actores regionais, sendo as entidades de tipo associativo (14,8%) e uma visível fatia das públicas (10,3%), as que mais parecem reconhecer ao CE de Évora capacidade para encetar tais tarefas.

Mas, por outro lado, quase 40% das ONG's e mais de 20% das entidades públicas, consideram que o CE de Évora deverá dar continuidade às medidas assistencialistas destinadas aos mais desfavorecidos (ex. dos programas de ocupação de desempregados carenciados). Apenas 2,6% do total de entidades inquiridas (nenhuma entre as ONG's e 10,3% das entidades públicas) opinam no sentido da necessidade dos serviços públicos de emprego e formação profissional incrementarem medidas activas de emprego, em detrimento das passivas.

Para as empresas privadas, a actividade do CE de Évora deverá concentrar-se prioritariamente no desenvolvimento de acções de formação profissional para desempregados e para candidatos a primeiro emprego, na prestação de serviços variados e no apoio à criação e expansão de empresas. As preferências das ONG's quanto à actividade a desenvolver pelo CE de Évora vão para a continuação das medidas assistencialistas em primeiro lugar, para a formação de desempregados em segundo e para a mediação do diálogo e trabalho conjunto entre actores em terceiro lugar (Cf. Quadro 24, 75-A, 76-A e 77-A).

As indicações das entidades de tipo público sobre a actividade que julgam mais adequada para o CE de Évora não diferem muito das anteriormente apontadas para as entidades privadas e para as ONG's, com a ressalva de que se verifica, em cerca de 10% delas, uma preocupação com o desenvolvimento de medidas activas de emprego, ainda que mais de 20% das mesmas entidades refiram a necessidade de continuar as medidas assistencialistas a favor dos desempregados mais carenciados.

23. Sumário

SUMÁRIO DO TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS RECOLHIDOS
ATRAVÉS DO QUESTIONÁRIO

ESTRUTURA DO PESSOAL AO SERVIÇO E PREVISÕES DE EVOLUÇÃO DO EMPREGO	TIPO DE ENTIDADES		
	PRIVADAS	PÚBLICAS	ONG's
<p>- Pessoal da Gestão.</p> <p>- Pessoal do planeamento, I&D, quadros médios e superiores não gestores e chefias intermédias.</p> <p>- Pessoal da área comercial e marketing.</p> <p>- Pessoal administrativo.</p> <p>- Previsão da evolução do volume de emprego até 1999.</p> <p>- Previsão da estrutura de qualificações do pessoal ao serviço em 1999.</p>	<p>. Coincide com o pessoal da produção, nas mais pequenas, de cariz familiar, mais na hotelaria e restauração.</p> <p>. Expressão reduzida, nas mais pequenas.</p> <p>. Revela algum vulto no comércio, embora ainda não satisfatório nas mais pequenas. Cresce nas maiores.</p> <p>. Dificuldades de previsão, com muitas não respostas.</p> <p>. Ligeira diminuição, na agricultura e no comércio.</p> <p>. Algumas dificuldades na previsão.</p> <p>. Previsões verificadas apenas na hotelaria/restauração e serviços prestados às empresas.</p>	<p>. A I&D apenas ocorre com alguma expressão neste tipo de entidades, mais nas de maior dimensão.</p> <p>. Elevado peso.</p> <p>. Estabilidade.</p> <p>. Grandes dificuldades na previsão.</p>	<p>. Pouca profissionalização das tarefas de gestão.</p> <p>. Alguma expressão nos quadros médios e superiores, mas marginalização nas restantes.</p> <p>. Peso bastante elevado.</p> <p>. Aumento na saúde e acção social, serviços sociais e pessoais.</p> <p>. Grandes dificuldades na previsão.</p>
ALTERAÇÕES QUE INFLUENCIARÃO A ACTIVIDADE E O EMPREGO	PRIVADAS	PÚBLICAS	ONG's
<p>- Tecnologia e equipamentos.</p> <p>- Qualidade dos produtos/serviços.</p> <p>- Organização do trabalho e estrutura organizacional.</p> <p>- Instalações.</p> <p>- Processo produtivo.</p>	<p>. Forte, indiferente à dimensão.</p> <p>. Mais na indústria transformadora e na construção.</p> <p>. Forte, indiferente à dimensão.</p> <p>. Mais na agricultura, hotelaria/restauração, comércio e outras actividades.</p> <p>. Elevada na construção, agricultura e indústria transformadora, indiferente à dimensão.</p>	<p>. Forte, indiferente à dimensão.</p> <p>. Forte, indiferente à dimensão.</p> <p>. Acentuada.</p>	<p>. Forte, indiferente à dimensão.</p> <p>. Acentuada.</p>

SUMÁRIO DO TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS RECOLHIDOS
ATRAVÉS DE QUESTIONÁRIO

DINÂMICA DAS PROFISSÕES ATÉ FINAL DO SÉCULO	TIPO DE ENTIDADES		
	PRIVADAS	PÚBLICAS	ONG's
<ul style="list-style-type: none"> - Pessoal dos serviços, do comércio, e vendedores. - Operários. - Especialistas das profissões intelectuais e científicas. - Técnicos de nível intermédio. - Pessoal administrativo. - Trabalhadores agrícolas qualificados. - Trabalhadores indiferenciados. 	<ul style="list-style-type: none"> . Crescimento. . Difícil recrutamento. . Crescimento. . Difícil recrutamento. . Novas profissões em crescimento. . Crescimento. . Algumas possibilidades de crescimento. . Diminuição. 	<ul style="list-style-type: none"> . Extinção. . Crescimento. . Difícil recrutamento. . Novas profissões em crescimento. . Difícil recrutamento. . Diminuição. . Reconversão. . Diminuição. 	<ul style="list-style-type: none"> . Crescimento. . Difícil recrutamento. . Difícil recrutamento.
PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO e ESTRATÉGIAS DE VALORIZAÇÃO DOS RH	PRIVADAS	PÚBLICAS	ONG's
<ul style="list-style-type: none"> - Recr. por conhecimentos pessoais. - Recr. pelo Centro de Emprego. - Recr. por empresas especializadas. - Recr. pela comunicação social. - Recr. por inscrição na entidade. - Melhorar qualificações dos activos. - Recurso a organismos externos. - Formar externos para recrutamento. - Recrutar pessoal que adquiriu qualificações noutras entidades. 	<ul style="list-style-type: none"> . Muito usual, indiferente à dimensão. Mais frequente na construção, agricultura, e serviços prestados a empresas. . Muito usual nas mais pequenas. Mais frequente na restauração e hotelaria. . Pouco utilizado. . Algo utilizado nas maiores. . Algo utilizado, nas maiores, da área da transformação de produtos. . Muito apontado, mais nas maiores. . Muito apontado, em todas as dimensões e actividades. . Apontado pelas indústrias transformadoras. . Algo apontado, nas maiores. 	<ul style="list-style-type: none"> . Muito usual. . Muito usual. Mais frequente nas autarquias locais. . Pouco utilizado. . Algo utilizado na educação. . Muito apontado, mais nas maiores. . Muito apontado, em todas as dimensões e actividades. . Algo apontado. 	<ul style="list-style-type: none"> . Muito usual. . Muito usual. Mais frequente na saúde e acção social. . Pouco utilizado. . Muito apontado, mais nas maiores. . Muito apontado, em todas as dimensões e actividades.

SUMÁRIO DO TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS RECOLHIDOS
ATRAVÉS DE QUESTIONÁRIO

EXPLICITAÇÃO DA MISSÃO PROSEGUIDA ACTUALMENTE E DOS OBJECTIVOS A PROSEGUIR ATÉ 1999	TIPO DE ENTIDADES		
	PRIVADAS	PÚBLICAS	ONG's
- Definição da missão	. Grandes dificuldades na sua definição, aumentando nas mais pequenas. . Menos clara na restauração e comércio. . Definições pouco mobilizadoras.	. Alguma facilidade e clareza na definição. . Tendência para o formalismo. . Definições pouco mobilizadoras.	. Clareza verificada na educação, acção social, serviços sociais e pessoais. . Definições pouco mobilizadoras.
- Melhorar as condições de trabalho.	. Bastante referido em todas as dimensões e actividades.	. Bastante referido em todas as dimensões e actividades.	. Bastante referido em todas as dimensões e actividades.
- Aumentar a eficiência interna.	. Bastante referido em todas as dimensões e actividades.	. Bastante referido em todas as dimensões e actividades.	. Bastante referido em todas as dimensões e actividades.
- Melhorar a qualidade dos produtos/serv.		. Referido.	. Referido.
- Aumentar a produtividade.	. Principal preocupação na agricultura e indústrias transformadoras.		
- Encantar e surpreender o cliente.	. Relativamente referido mesmo nas mais pequenas, no comércio, hotelaria e restauração.		
- Promoção da imagem no meio envolvente.			. Algo referido.
- Actuações qualificantes para a região.		. Algo referido.	
- Valorização dos RH internos.			. Algum destaque, nas maiores, da saúde e acção social.
- Conquista de novos mercados.	. Algo referido por todas as dimensões, mais na construção civil.		
- Modernização tecnológica.	. Algo referido, nas maiores.		
- Implementação da QT.	. Algo referido, nas maiores.		

A análise dos impactes cruzados nas matrizes SWOT, revela um certo optimismo dos actores quanto ao futuro da região, significando que o descrédito total ainda não se instalou definitivamente.

Parece haver condições para que os actores aproveitem em boa medida as oportunidades induzidas pela construção da barragem de Alqueva e pelo aproveitamento de actividades e produtos regionais, além do turismo e lazer, através dos aspectos positivos ou forças de que julgam dispor. As mesmas forças parecem ser suficientes para enfrentar as ameaças constituídas pela desertificação, pelo desemprego e outras, que se avizinhem. Ao mesmo

tempo, as fraquezas existentes nos actores, não agravam irremediavelmente as ameaças do meio envolvente, nem comprometem totalmente o aproveitamento das oportunidades daquele meio.

As entidades privadas, são aquelas onde os pontos fortes parecem surtir maiores efeitos positivos no aproveitamento das oportunidades e no esbatimento das ameaças. As ONG's são o tipo de entidades onde esse efeito positivo não é totalmente potencializado, situando-se as entidades públicas numa posição intermédia entre aquelas e estas.

As fraquezas das entidades privadas são no entanto mais acentuadas e nefastas que as verificadas nas ONG's. Nas entidades públicas, as fraquezas pouco impedem o pleno aproveitamento das oportunidades, ou o enfrentamento das ameaças.

SUMÁRIO DO TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS RECOLHIDOS ATRAVÉS DE QUESTIONÁRIO

CONTRIBUTO ESPERADO DOS VÁRIOS ORGANISMOS PARA A ACTIVIDADE DAS ENTIDADES	TIPO DE ENTIDADES		
	PRIVADAS	PÚBLICAS	ONG's
<ul style="list-style-type: none"> - Serviços Públicos de emprego e formação profissional. - Autarquias Locais. - Associações patronais/empresariais. - Organismos da Adm. Pública Central. - Serviços de apoio a empresas. - Serviços de ensino/educação. - Organismos Não Governamentais. 	<ul style="list-style-type: none"> . Forte contributo, em todas as dimensões. . Importante contributo. . Importante, nas de maior dimensão. . Forte contributo. 	<ul style="list-style-type: none"> . Forte contributo. . Forte contributo. . Importante contributo. . Forte contributo. . Algum contributo. 	<ul style="list-style-type: none"> . Forte contributo. . Forte contributo. . Importante contributo. . Importante contributo, mais nas de maior dimensão. . Algum contributo.
CONTRIBUTOS ESPERADOS PARA O CENTRO DE EMPREGO DE ÉVORA	PRIVADAS	PÚBLICAS	ONG's
<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver formação para desempregados. - Apoiar técnica e financeiramente a formação de activos empregados. - Formação complementar para a entrada na vida activa. - Prestação de serviços vários. - Continuar medidas assistencialistas para os mais desfavorecidos. 	<ul style="list-style-type: none"> . Forte contributo, em todas as actividades. Mais nas maiores. . Forte contributo, mais nas maiores. . Médio contributo. . Forte contributo. 	<ul style="list-style-type: none"> . Forte contributo. . Forte contributo. . Médio contributo. . Forte contributo. 	<ul style="list-style-type: none"> . Forte contributo. . Forte contributo. . Médio contributo. . Forte contributo.

Partimos pois dum aprofundado diagnóstico sobre várias dimensões dos problemas relativos ao emprego e desemprego a nível local. Foi assim que verificámos estar em presença de um local¹⁷⁰ cujas características o distanciam em boa medida de uma *região qualificante* ou *meio inovador*. Nele observamos:

- Um potencial humano bastante debilitado, devido às sangrias demográficas que conduziram à desertificação humana, situação que pode ainda agravar-se num futuro próximo (decréscimo da população activa, saldos migratórios negativos, aumento da dependência dos jovens e idosos relativamente à população activa), aumentando a dificuldade de rejuvenescimento da população activa;
- Deficiente nível de qualificação escolar e profissional dos recursos humanos (população activa empregada e desempregada). A testá-lo, temos o facto de os níveis de educação e qualificação dos funcionários constituírem um dos pontos fracos mais sentidos pelas entidades inquiridas, em especial as empresas privadas. Além disso, os vários tipos de entidades inquiridas (públicas, privadas e ONG's), referem a existência de uma outra importante fragilidade, a qual consiste na pouca capacidade de atracção de pessoal qualificado para os seus quadros;
- Desemprego algo cristalizado, incidindo particularmente sobre as mulheres, os menos qualificados e mais idosos, dos concelhos rurais (os mais atingidos pelo desemprego de longa duração);
- Verificação de alguns desníveis entre a oferta e a procura de emprego, além das resistências à mobilidade geográfica dos desempregados, agravando ainda mais as dificuldades já sentidas naquele ajustamento. Uma crescente fatia dos desempregados inscritos no CE de Évora, não está apta a servir de reserva de recrutamento para empresas (especialmente unidades industriais) que pretendam instalar-se neste local;
- Escassez de oportunidades de emprego, em quase todos os sectores da actividade económica, em consequência do fraco potencial de crescimento do emprego nas unidades empresariais existentes e das remotas possibilidades de implementação de novas unidades na região;
- Fragilidade organizacional, tecnológica e de gestão, do tecido empresarial privado e das organizações não governamentais: pequena dimensão das unidades industriais, cariz familiar e natureza artesanal e apoio nas actividades que exigem pouca qualificação da mão-de-obra, são elementos verificados em excesso. Além do mais, os vários tipos de entidades inquiridas referem sentir como fraqueza o peso constituído pelas despesas e encargos salariais nos custos de produção, acrescida da verificação de elevadas taxas de absentismo dos seus funcionários e da ocorrência de conflitos laborais. Os níveis de

¹⁷⁰ Conjunto de concelhos que constituem a área de actuação do CE de Évora.

produtividade são também referidos como pontos fracos pelas empresas e pelos serviços públicos, sentindo-se ainda fracos níveis de satisfação profissional dos funcionários neste último tipo de entidades;

- Fraco ajustamento das soluções da Administração Pública, generalistas e standardizadas, aos problemas específicos da região, em matéria de combate ao desemprego e promoção do emprego, produzindo a marginalização de boa fatia das empresas, dos trabalhadores empregados e desempregados, cujas características os impossibilita de beneficiarem de algumas das medidas preconizadas pelo Estado ou pela UE;
- Escassez da iniciativa empresarial e fraca diversidade da actividade económica. Ausência de uma diversificada (apesar de extensa) rede de pequenas e médias empresas, que estimule um clima favorável à emergência de novas iniciativas empresariais, além da notória dificuldade de atracção do interesse externo pela instalação de unidades industriais na região;
- Clima de desmobilização social instalado entre alguns actores da região, por vezes excessivamente dependentes do Estado, resultante da insuficiente capacidade de iniciativa da sociedade civil (ONG's e tecido empresarial privado), conforme diagnóstico produzido por estudos aqui referidos, conjugado com manifestas dificuldades de concertação estratégica entre os vários tipos de actores locais (públicos, privados e ONG's).

Mas, também encontramos alguns elementos que se aproximam às características dos ambientes qualificados e inovadores, os quais influenciam, em boa medida, as decisões de localização empresarial, nomeadamente:

- Acessibilidade aos nós rodoviários que permitem a ligação aos principais centros urbanos do litoral e a Espanha, bem como a importantes redes de transportes e comunicações;
- Acesso à rede de instituições de educação/formação, de investigação e transferência de tecnologia, ao nível local;
- A presença de empresas de consultoria e serviços de apoio, com alguma qualidade;
- A existência de infra-estruturas de apoio ao desenvolvimento da actividade económica, como sejam o Parque Industrial e Tecnológico de Évora e outras zonas industriais infra-estruturadas nos concelhos circundantes;
- A existência de estruturas empresariais organizadas, dispondo de instalações para o exercício da sua actividade, nomeadamente ao nível da realização de feiras e exposições para promoção dos produtos regionais;
- Elevada qualidade do ambiente social e cultural, além de um ambiente urbano e natural atractivo, em consequência do vasto e rico património arquitectónico e cultural;

- Influência de um importante centro urbano administrativo, com a presença de serviços e delegações de vários ministérios, integrados num sector terciário bastante desenvolvido, que permite alguma diversificação de actividades, combinando funções administrativas, comerciais e culturais, com actividades industriais;
- Pontos fortes dos actores/entidades, por eles apontados: qualidade dos produtos ou serviços fornecidos, a organização e as condições de trabalho existentes, a identificação dos funcionários com os objectivos da entidade onde trabalham, o tipo de relação e imagem das entidades no meio envolvente, a atenção dispensada por algumas entidades (públicas) à valorização dos seus colaboradores internos, aliada à motivação dos funcionários para a sua valorização profissional (públicas e ONG's).

Não se verificando a disponibilidade de uma força de trabalho altamente qualificada, torna-se urgente que os vários actores (públicos, privados e ONG's) assumam a sua responsabilidade nesta matéria e concertem actuações para suprir esta fraqueza regional. Por outro lado, o facto de existirem instituições de ensino/formação e estruturas de ligação destas à região, não significa, por si só, que as mesmas funcionem nas melhores condições, cabendo a este tipo específico de actores desenvolver os necessários esforços de penetração no meio envolvente. Desta forma se conseguirão maiores fluxos de transferência de tecnologia e de *know-how* para as empresas e outras organizações.

Vimos também como existe um conjunto de pontos fracos das entidades da região que obstaculizam o aproveitamento das oportunidades que nela venham a ocorrer no futuro, contribuindo sem dúvida para agravar os já nefastos efeitos das ameaças que ali se possam desenhar. Pelo contrário, os pontos fortes daquelas entidades contribuem para um melhor aproveitamento das oportunidades e um mais eficaz enfrentamento das ameaças.

Entre os acontecimentos que os actores locais vislumbram para o seu meio envolvente, até ao final do século, capazes de constituírem ameaças à sua actividade, contam-se:

- A desertificação física e humana da região, com a conseqüente dificuldade de rejuvenescimento dos quadros de pessoal das entidades;
- A diminuição da actividade e do emprego agrícolas, libertando recursos humanos envelhecidos e pouco qualificados, de difícil reconversão para outras actividades económicas. O desenvolvimento da agricultura parece comprometido, entre outras razões, pela escassez, envelhecimento e fraca qualificação dos RH que ainda ocupa, revelando uma notória dificuldade de rejuvenescimento, pela repulsa que a actividade exerce sobre os jovens;
- A excessiva terciarização da economia e do emprego locais, esvaziando o sector primário, sem se verificar alteração do sector industrial;

- A manutenção ou mesmo crescimento dos níveis de desemprego actualmente observados, em consequência do carácter estrutural daquele fenómeno na região, cristalizado em algumas franjas da população activa. Podem vir a observar-se dificuldades em alguns sectores tradicionais mais vulneráveis, que sofram processos de reestruturação, provocando aumento do desemprego e, conseqüentemente, da exclusão social, esperando-se ainda uma crescente pressão da população feminina sobre o mercado de emprego, engrossando a fileira da população activa sem emprego, mas com pretensões a consegui-lo;
- A escassez de grandes empresas que possam diminuir significativamente o volume de desemprego, verificando-se falta de capacidade local para atrair grandes unidades externas à região;
- A concorrência de outras regiões da UE que, com RH mais qualificados, atrairão mais facilmente investimentos indutores de criação de emprego;
- A livre circulação de trabalhadores pela UE, com o aliciamento dos RH mais qualificados por empresas de outros países da UE, a troco de melhores salários ou outras condições de trabalho;
- Os fenómenos de exclusão social, que poderão vir a agravar-se, em consequência do crescimento do desemprego e de outros factores.

Além das ameaças, outros acontecimentos poderão vir a ocorrer no meio envolvente às entidades inquiridas, susceptíveis de constituírem oportunidades a explorar, por forma que delas resultem benefícios para a actividade que desenvolvem:

- As aptidões escolares e profissionais da população activa, as quais tendem a aumentar, especialmente na população mais jovem, com consequentes benefícios na produtividade das empresas e de outras organizações;
- A oferta de formação escolar e profissional que tem vindo a crescer na região, constituindo uma oportunidade para a melhoria da qualificação dos RH;
- A construção da barragem de Alqueva, cuja influência que possa induzir na actividade económica regional, produzirá alterações no sistema de emprego local, com evidentes benefícios, parecendo ser as empresas privadas as mais confiantes e expectantes quanto aos benefícios que o EFMA acarrete, em particular ao nível da construção civil, indústria metalomecânica, turismo, comércio e restauração;
- A possibilidade de exploração de actividades turísticas e de lazer, que constitui um campo aberto à iniciativa empresarial (turismo cinegético, de habitação, rural, cultural, etc..), dada a existência de condições naturais, culturais e patrimoniais únicas, bastante favoráveis à promoção turística do local;

- Da mesma forma, a exploração de actividades e produtos tipicamente regionais, afigura-se como uma oportunidade a aproveitar pelo tecido empresarial, criando, em consequência, alguns postos de trabalho adicionais, em actividades como o artesanato, os enchidos, os queijos, o vinho, tapetes, etc., escoados através da rede de exploração de actividades turísticas, sob o símbolo de produtos de qualidade regional;
- Algumas perspectivas de investimento externo, na região, parecem constituir uma esperança bastante real para as entidades públicas, as quais esperam assim ver diminuídos alguns dos problemas relacionados com o emprego e a desertificação humana local, através da captação de algum investimento externo;
- Não está ainda suficientemente explorado o mercado social de emprego ao nível local, através de pequenas iniciativas.

Os dados recolhidos junto dos actores/agentes locais, através de inquérito por questionário, revelam que algumas das suas fraquezas internas poderão agravar, ainda que moderadamente, os já negativos efeitos das ameaças que a região venha a enfrentar, para a sua actividade. Ao mesmo tempo, elas parecem comprometer uma parte do possível aproveitamento das oportunidades que se venham a desenhar no ambiente regional. Ainda assim, alguns dos pontos fracos dos actores, não parecem ter um efeito tão negativo como seria de esperar, tanto numa, como na outra situação.

Por outro lado, as forças internas que consideram possuir, são bastante intensas, tanto para aproveitar ao máximo as oportunidades que se avizinhem como para diluir os efeitos negativos das ameaças sobre a sua actividade. Neste sentido, o conjunto das entidades inquiridas mostra-se bastante optimista quanto ao futuro da sua actividade, considerando ser mais decisiva a influência das forças que a das fraquezas internas, tanto sobre as oportunidades, como sobre as ameaças do meio envolvente. As empresas, são as que se apresentam mais confiantes e as ONG's são aquelas onde o grau de confiança é menos elevado, situando-se as entidades públicas numa posição intermédia entre os outros dois tipos de entidades.

No entanto, apesar do optimismo observado pelas entidades inquiridas, a simples existência de forças internas aos actores locais, por si só, não é suficiente para enfrentar com sucesso a degradação do ambiente regional e transformar o local num meio inovador e qualificante. É que a inovação local não se consegue apenas pelo somatório dos pontos fortes que sejam identificados, mas sim pelas sinergias que se estabelecem entre eles, o que nem sempre acontece com a espontaneidade, frequência e intensidade desejadas.

Os meios qualificantes e inovadores resultam da existência de uma densa malha de relações entre organizações que são, ao nível interno, qualificantes do seu ambiente, valorizando profissionalmente os colaboradores internos e externos. Ora temos vindo a verificar ao longo do texto que as organizações existentes na região nem sempre são um espaço qualificante para os seus colaboradores internos, devido às suas próprias características (recordemos a pequena dimensão da esmagadora maioria das unidades que constituem o tecido empresarial local, com o conseqüente estilo e as formas de gestão praticadas)¹⁷¹. Não que o problema das pequenas empresas familiares seja a sua dimensão, mas sim a estrutura organizacional de que dispõem, demasiado centralizada e pouco adequada ao estímulo da inovação.

Nas empresas inquiridas, constatámos pois uma excessiva concentração de funções nos empresários/gestores, aliada à notória exiguidade do peso das chefias intermédias e dos quadros médios e superiores. Estas características, aliadas à sobejamente conhecida e demonstrada fraca qualificação dos trabalhadores, reduz a inovação nos níveis inferiores e faz com que os gestores/dirigentes tenham responsabilidades acrescidas na valorização quotidiana dos seus colaboradores directos, no próprio local de trabalho.

Podemos ainda apontar outros pontos fracos na actual estrutura de qualificações das entidades inquiridas, como sejam: a desvalorização das funções de planeamento, I & D e *marketing*; verificadas especialmente nas empresas mais pequenas. Em consequência, verificamos que cerca de 63% das entidades inquiridas não consegue prever a evolução e traçar com nitidez os contornos que a estrutura de qualificações do pessoal aos seu serviço possa revestir em 1999.

Verificamos que se prevê, até ao final do século, algum (bastante moderado e cauteloso) aumento do volume de emprego das entidades inquiridas, sendo as perspectivas mais optimistas quanto aos concelhos de Évora e de Portel. Uma boa parte dos aumentos do volume de emprego, deverão ocorrer nas ONG's, em actividades como a saúde e acção social, os serviços sociais e pessoais. Os serviços públicos prevêem manter o actual nível de emprego por que são responsáveis na região, enquanto as empresas privadas apresentam sérias dificuldades em prever qual o comportamento que irão seguir nesta matéria, embora seja provável a ocorrência de alguma redução do volume de emprego na agricultura e no comércio e a estabilidade nas restantes actividades.

O perfil da estrutura do emprego e das qualificações que vier a desenhar-se, no futuro, dependerá em boa medida, da evolução da actividade das entidades, a qual pode ser

¹⁷¹ Situação que também afecta as ONG's.

influenciada por diversos factores. A tecnologia e os equipamentos podem vir a influenciar a actividade de boa parte das empresas da construção e transformadoras, enquanto que as exigências de qualidade nos produtos e nos serviços, pode ditar alterações à actividade das que se dedicam à agricultura, comércio, restauração e hotelaria, afectando também as entidades públicas e as ONG's. Alterações à organização do trabalho e à estrutura organizacional actualmente implantadas, podem também influenciar a actividade futura e o nível de emprego das entidades inquiridas, até ao final do século.

Em consequência, algumas profissões que se prevê virem a crescer, ao nível local, dizem respeito ao pessoal dos serviços, do comércio e vendedores (empresas privadas e ONG's), além dos operários que, apesar de poderem vir a crescer nas privadas, poderão ser objecto de alguns processos de extinção em certas entidades públicas (ex. das Câmaras Municipais). O grupo dos trabalhadores agrícolas qualificados poderá sofrer algum incremento, embora não muito acentuado, junto das empresas.

Podem surgir novas profissões, a integrar nos grupos constituídos pelos especialistas das profissões intelectuais e científicas e pelos técnicos de nível intermédio (nas entidades privadas, mas também nas públicas e nas ONG's). Em fase de diminuição, poderão vir a encontrar-se os grupos de profissões do pessoal administrativo (públicas) e os trabalhadores indiferenciados (privadas e públicas), embora se admitam para o primeiro caso algumas possibilidades de reconversão para outras profissões,

Em alguns dos grupos de profissões mencionados como passíveis de crescimento, consideram as entidades inquiridas, que virão a sentir dificuldades de recrutamento de profissionais, especialmente no que concerne ao pessoal dos serviços e vendedores, aos operários, aos técnicos e profissionais de nível intermédio e aos especialistas das profissões intelectuais e científicas. Este será um dos traços fundamentais da oferta de emprego local a caracterizar os próximos anos, onde o CE de Évora terá sem sombra de dúvida um papel fundamental enquanto prestador de serviços de selecção e recrutamento, além das necessárias actividades de formação profissional.

O recrutamento através de conhecimentos pessoais é a prática mais vezes seguida pelas entidades inquiridas, mais acentuada junto das empresas e das ONG's, na construção, agricultura e serviços prestados às empresas. Ao que parece, junto de algumas destas entidades, o CE de Évora não conseguiu ainda ganhar suficiente influência, de forma a poder aliviar os seus ficheiros de candidatos a emprego, através da prestação de serviços de recrutamento e selecção e da colocação de desempregados.

O recurso ao CE de Évora, constitui a segunda opção nas práticas de recrutamento das entidades inquiridas, em especial na saúde e acção social, administração pública e restauração/hotelaria. A inscrição na própria entidade ou o recurso à comunicação social, são outras tantas formas de recrutamento de pessoal utilizadas pelas empresas de maior dimensão. Enquanto isso, o recurso a empresas especializadas de recrutamento e selecção de pessoal é pouco utilizado pelos vários tipos de entidades inquiridas.

Entre as estratégias de valorização dos recursos humanos que as entidades mais valorizam, a melhoria da qualificação dos seus colaboradores internos surge em primeiro lugar entre as preocupações das entidades inquiridas. O recurso a entidades externas (escolas/CFP's/associações) para suprir as necessidades de valorização dos recursos humanos, também é apontado pelos vários tipos de entidades inquiridas. Assim, a valorização dos RH internos parece ser a principal preocupação daquelas entidades, revelando não apenas que os mesmos denotam debilidades nesta matéria, como ainda que se considera a organização como o local privilegiado para o decurso das acções tendentes àquele objectivo. Só depois se admite o recurso aos Centros de Formação Profissional ou às associações de classe para suprir as suas necessidades.

As empresas privadas apontam ainda a formação profissional ministrada a pessoas externas à empresa, com vista ao seu posterior recrutamento, caso não consigam satisfazer as suas necessidades junto das escolas, CFP's ou associações de classe. Em último recurso, as empresas (mas também algumas entidades públicas) recorrem ao aliciamento dos profissionais já com alguma qualificação, que se encontrem a trabalhar noutras entidades da mesma natureza.

Em complemento à análise do jogo de forças-fraquezas face às oportunidades-ameaças futuras, desenvolvido pelas entidades inquiridas, pretendemos conhecer a clareza da missão e dos objectivos estratégicos que as mesmas prosseguem. Descobrimos então que mais de 80% das entidades inquiridas, não consegue definir, com um mínimo de clareza, a missão que prossegue actualmente, dificuldade particularmente evidente entre as empresas privadas mais pequenas. Entre as ONG's e as entidades públicas, é onde se encontra por vezes alguma clareza na missão definida.

Apesar disso, a quase totalidade das declarações de missão (especialmente entre as entidades públicas), revelam um carácter demasiado formal. Constituem declarações pouco ou nada motivadoras para os colaboradores (principalmente internos) das entidades. Quase nunca são traduzidas em documento (a não ser em Diário da República ou nos estatutos)

que seja dado a conhecer aos funcionários, existindo sim por vezes na mente do empresário/gestor/dirigente.

Encontramos como objectivos mais declarados pelas entidades inquiridas, para prosseguirem até ao final do século, preocupações de carácter essencialmente interno, como sejam: melhorar as condições de trabalho, aumentar a eficiência interna e melhorar a qualidade do produto/serviço (ONG's e públicas), além do aumento da produtividade (empresas). Encantar e surpreender o cliente (empresas), promover a imagem da entidade no meio envolvente (ONG's), desenvolver actuações qualificantes para o ambiente circundante (públicas) ou valorizar os RH internos, são objectivos bastante mais estratégicos, arrojados e motivadores, mas apontados com menor frequência que os do primeiro bloco, pelas entidades inquiridas.

Os serviços públicos de emprego e formação profissional parecem ser aqueles de quem os vários tipos de actores esperam e desejam um contributo mais forte à sua actividade, o que poderá relacionar-se com o facto de se verificar uma grande proximidade entre aqueles serviços (CE's e CFP's) e as várias entidades, devido aos contactos frequentemente estabelecidos entre ambos. O contributo que as autarquias locais podem dar à actividade das entidades públicas e às ONG's é bastante forte, mas as empresas não depositam na actuação daqueles organismos tanta esperança como as restantes, o mesmo se verificando relativamente ao contributo esperado dos organismos da Administração Pública Central. As empresas, estão mais confiantes quanto ao apoio que possa ser fornecido pelas associações patronais/empresariais e por outros serviços de apoio a empresas. Dos organismos não governamentais, esperam as ONG's e as entidades públicas alguns benefícios para a sua actividade.

Clarificar e precisar os contornos da missão que o CE de Évora deve prosseguir até ao final do século, constituiu o principal objectivo da investigação cujos resultados aqui relatamos. Mas, a consecução do objectivo principal acontece em maior ou menor grau, na medida em que o forem os vários objectivos mais específicos. Acabamos de verificar a consecução dos vários objectivos específicos inicialmente delineados para esta investigação:

- A inventariação dos pontos fortes e fracos dos vários actores e da região como um todo, que permitam tirar o maior partido das oportunidades e enfrentar as ameaças que se desenham na evolução esperada para o futuro do meio envolvente;
- Avaliação da clareza dos objectivos e da missão prosseguida pelos diversos actores locais;
- Traçar o perfil da estrutura de emprego da região até final do século e definir as qualificações exigidas, em função da percepção das entidades inquiridas. Em nosso entender, este objectivo ficou parcialmente comprometido, devido em boa medida à

dificuldade que estas revelaram na previsão da evolução do seu volume de emprego e da estrutura de qualificações até final do século;

- Para inquirir os vários actores sócio-económicos locais, procedemos a uma exaustiva inventariação dos mesmos, tendo o questionário recolhido permitido a actualização dos aspectos relacionados com a actividade e dimensão de alguns deles;
- Ao mesmo tempo, recolhemos através daquele instrumento as perspectivas de evolução da sua actividade e do volume de emprego, bem como dos factores que eles consideram poder ser decisivos naquela evolução;
- Caracterização das principais linhas que se prevê virem a orientar a procura e oferta de emprego regionais, durante os próximos anos;
- Identificação das práticas de recrutamento e das estratégias de valorização dos recursos humanos que as entidades inquiridas pretendem seguir até final do século;
- Um dos últimos, mas não menos importantes objectivos específicos da investigação, consistia em avaliar o tipo de contributo que é esperado dos vários organismos locais (entre eles o CE de Évora), à actividade dos diferentes tipos de agentes sócio-económicos com actividade na região.

Os resultados da consecussão dos objectivos específicos e do objectivo global que inicialmente delineámos e que agora recordámos, permitiu retirar um bloco de conclusões e sugestões que constam do capítulo final, o qual se segue.

Capítulo V:

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

24. Conclusões

Avaliar os principais acontecimentos e tendências que se desenham, até ao final do século, na envolvente ambiental, procurando compreender as necessidades e expectativas dos diversos actores locais sobre o comportamento do Centro de Emprego de Évora. Eis as principais linhas de orientação seguidas ao longo deste relatório, tendo por pano de fundo o aumento da qualidade do desempenho daquele serviço público, no combate ao desemprego e na promoção do emprego locais.

Tratou-se efectivamente de dar resposta a uma preocupação de carácter essencialmente prático, na medida em que o CE de Évora pretendeu ganhar alguma capacidade de antecipação sobre as tendências que se estão a desenhar no seu meio circundante. Desta forma se poderá preparar para nelas participar, se possível, em pleno. Mas, como os grandes problemas não podem ser resolvidos parcelar e individualmente, torna-se necessário concertar a sua actuação com outros actores locais, ao menos, ao nível da reflexão sobre os mesmos.

Clarificar e (re)descobrir os contornos da missão que o CE de Évora deve prosseguir até ao final do século, constitui o principal objectivo da investigação efectuada. A definição dos principais traços integradores da missão, permitirá reflectir sobre a forma como o desempenho do CE de Évora pode facilitar a actuação dos restantes actores, especialmente no que respeita ao combate ao desemprego e à promoção do emprego. O CE de Évora procura pois dispor da necessária informação, que melhor suporte e fundamente a sua intervenção na área em que exerce a sua influência, de forma a que aquela seja o mais ajustada possível aos interesses dos restantes actores e às necessidades da região no seu todo, contribuindo assim para enriquecer e qualificar o ambiente circundante.

Assim, quanto à actuação do CE de Évora, dele esperam as entidades inquiridas, para os próximos anos, até ao final do século, algumas vocações específicas, a revelar na sua actuação quotidiana:

1. Uma vocação de prestador de serviços de formação profissional, destacada por todos os tipos de entidades, ramificada em três vertentes:
 - Desenvolver directamente acções de formação profissional destinadas a desempregados à procura do primeiro ou de novo emprego;
 - Apoiar técnica e financeiramente as acções de formação profissional destinadas a activos empregados, desenvolvidas por outros actores, especialmente as empresas. Também se admite alguma intervenção do CE de Évora ao nível da gestão directa deste tipo de acções destinadas a activos empregados;

- Desenvolver acções de formação complementar à formação profissional ou escolar, com vista a facilitar a transição dos jovens para a vida activa;
2. Uma vocação de prestador de serviços vários, de regulação do mercado local de emprego e de suporte à actividade dos actores locais: colocação de desempregados, selecção e recrutamento, informação sobre o mercado de emprego e orientação profissional, informação sobre programas e apoios disponíveis, apoio técnico à elaboração de projectos de candidatura aos programas em vigor, apoio à criação e expansão de empresas. As empresas são aquelas que mais expectativas desenvolvem quanto ao reforço desta vocação do CE de Évora;
 3. Uma vocação assistencialista, através da manutenção de alguns programas de apoio aos mais carenciados e com maiores dificuldades de (re)inserção no mercado de trabalho local. São as autarquias locais e as ONG's aquelas que mais esperanças depositam na continuação dos programas de ocupação de desempregados carenciados, ou outros semelhantes.
 4. Uma vocação de mediador e facilitador do diálogo e do trabalho conjunto dos diversos actores locais, em matéria de combate ao desemprego e desenvolvimento do emprego, particularmente solicitada pelas entidades públicas e pelas ONG's.

Em locais desqualificados como este, os serviços públicos de emprego devem assumir atitudes pró-activas, precavendo o alastramento de problemas como o desemprego, procurando soluções que afrontem em diversas frentes esses problemas, em colaboração com outros actores, integrando redes de parceria. Por isso, a missão que o CE de Évora venha a prosseguir no futuro, deverá integrar formas inovadoras de trabalhar, que enriqueçam a organização e o seu meio envolvente, revelando que a organização está apta a antecipar a evolução esperada para o seu ambiente e a enfrentá-la de forma criativa.

Em consequência do que acabamos de concluir, relativamente aos papéis esperados para o CE de Évora, julgamos que os contornos da sua missão, deverão ser balizados por três vértices fundamentais: a) (re)qualificar as pessoas; b) (re)qualificar os actores; c) (re)qualificar a região ou local. Vejamos então com mais pormenor, cada uma das linhas de orientação da missão do CE de Évora para os próximos anos.

a) (re)qualificar as pessoas:

A gestão dos RH de uma região ou local, é a gestão das pessoas e do seu potencial. Sendo certo que cabe aos Centros de Emprego do IEFP, um papel decisivo na melhoria do funcionamento do mercado de emprego local, então aqueles CE's devem, em nome do Estado, assumir activamente um papel central na formação de RH qualificados e altamente

qualificados, em função das necessidades previstas para as regiões, a curto, médio e longo prazo.

Desenvolver uma gestão previsional e preventiva do emprego da região, obriga a encarar a formação profissional de desempregados como tarefa prioritária dos CE's, especialmente em regiões mais pobres, como esta que aqui estamos a tratar¹⁷². O emprego é indissociável da formação profissional, pelo que as políticas de emprego devem basear-se em programas de formação, com vista à melhoria do funcionamento do mercado de trabalho. Mais ainda, tendo em atenção as debilidades verificadas entre os desempregados das regiões mais pobres, não podem os CE's limitar-se às tarefas de ajustamento directo entre a oferta e a procura local de emprego, já que as mesmas dificilmente se ajustam de forma satisfatória.

Sendo essencial uma crescente integração das vertentes de emprego e de formação profissional, no combate ao desemprego e na promoção do emprego, exige-se a maior adequação possível dos programas de formação para desempregados às verdadeiras necessidades do mercado de trabalho. A reconversão profissional de desempregados, é certamente o caso mais ilustrativo deste tipo de exigência, já que apenas com programas ajustados, será possível tornar empregáveis os desempregados provenientes de profissões saturadas ou sem futuro, a nível local.

Mas, também outras modalidades de formação exigem ajustamento às necessidades do mercado, pelo que, apesar de geridas pelo IIEFP (ex. da formação inicial), devem ser, sempre que possível, desenvolvidas em cooperação com as empresas e outras entidades, implicando-as nesta tarefa, na qual também têm responsabilidades. Tendo em conta as dificuldades sentidas nesta matéria pelo tecido empresarial da região e o papel do IIEFP na regulação do mercado de emprego local, a formação inicial de jovens à procura do primeiro emprego e a reconversão profissional de desempregados (especialmente de longa duração), são modalidades formativas cuja gestão deve caber aos CE's e CFP's, embora em estreita colaboração com as restantes entidades, em especial as empresas e sindicatos.

A formação profissional inicial e a reconversão profissional de desempregados, por conferirem qualificações ajustadas ao momento, apenas parcialmente satisfazem as necessidades de qualificação que as pessoas precisam durante a sua vida activa, já que é elevado o ritmo das transformações tecnológicas. À formação inicial, há que acrescentar, ao longo da vida profissional dos indivíduos, outras acções de aperfeiçoamento, reciclagem, ou mesmo de reconversão profissional. O objectivo é o da adaptação dos trabalhadores às transformações

¹⁷² Contrariamente ao que parece ser a tendência actual do IIEFP, ao separar cada vez mais as tarefas de emprego (reservadas aos CE's), das de formação profissional (reservadas aos CFP's).

decorrentes do progresso tecnológico, o que diminuirá sem dúvida o risco da perda de emprego¹⁷³.

A responsabilidade pela aprendizagem ao longo da vida, isto é, pela formação profissional contínua, deve ser partilhada entre entidades públicas/estatais, empresas¹⁷⁴ e outras organizações, associações empresariais e patronais, sindicatos e os próprios trabalhadores. Recorrendo aos apoios financeiros disponíveis ao abrigo do FSE, algumas entidades, maioritariamente empresas de alguma dimensão, têm desenvolvido, por sua própria iniciativa, acções de formação profissional destinadas à melhoria dos níveis de qualificação dos trabalhadores que empregam. O mesmo tem sucedido com associações empresariais e sindicais que, em horário pós-laboral, desenvolvem, com alguma frequência, acções de formação destinadas ao aperfeiçoamento das competências de trabalhadores de pequenas empresas.

O facto de algumas entidades (ainda que muito aquém do desejável), se preocuparem com a contínua valorização profissional dos seus colaboradores internos, revela-se um dos comportamentos mais animadores para o enriquecimento dos ambientes interno e externo (local). É que a formação contínua, perspectiva-se como emergência e sustentáculo da organização que se pretende qualificante daqueles ambientes. Para que a organização seja qualificante do seu ambiente circundante, torna-se necessário que seja internamente qualificante dos seus colaboradores, considerando-os como activos a valorizar e não como custos.

As várias entidades ou actores sócio-económicos locais, devem ser espaços qualificantes para os seus trabalhadores, oferecendo potencialidades formativas que desenvolvam a aprendizagem individual e colectiva daqueles que nela participam. Nas organizações qualificantes, o próprio local de trabalho é um local de permanente aprendizagem, isto é, qualificante para os trabalhadores, devido ao nível de autonomia e flexibilidade que a organização do trabalho introduz e à inovação e criatividade que suscita e estimula.

Naquelas organizações, a aprendizagem torna-se uma componente essencial e sempre presente, do trabalho que se está a desenvolver. As suas experiências, são de igual forma fontes de aprendizagem para os seus RH. Tal, exige grandes doses de flexibilidade

¹⁷³ Qualificar os RH activos, promovendo a melhoria da qualidade do emprego, através da qualificação, reciclagem e reconversão profissionais, é uma das vias de prevenção do desemprego, isto é, uma medida activa de emprego, que apoia a manutenção de postos de trabalho.

¹⁷⁴ A formação contínua deve ser originada na entidade a que se destina. Mas, a reduzida dimensão das empresas, é um factor negativo para o desenvolvimento de estratégias de formação centradas apenas em si próprias. Além da reduzida capacidade de previsão das competências necessárias a curto e médio prazo, elas observam dificuldades em dispensar o seu pessoal em horário laboral, para a frequência das acções. Mais ainda, nem sempre os mesmos trabalhadores se apresentam disponíveis para se valorizarem profissionalmente em horário pós-laboral.

organizacional, descentralização e autonomia, além duma particular organização do trabalho, situações para as quais nem todas as organizações se encontram preparadas ou em condições de implementar. Eis um campo aberto à actuação dos CE's do IEFP, neste caso, a formação contínua de empresários, gestores, dirigentes, quadros médios e superiores e chefias intermédias, os quais têm um papel activo na promoção da aprendizagem permanente.

Também a formação contínua dos trabalhadores das pequenas empresas e ONG's, em horário pós-laboral, tem vindo a ser descurada pelo IEFP. Esta deficiência é ainda agravada pelo facto de raramente as associações empresariais e sindicais cobrirem totalmente as necessidades dos seus associados. Têm ficado assim a descoberto algumas actividades industriais e outras a que se dedicam as ONG's, sem cobertura satisfatória por parte dos CE's ou dos CFP's do IEFP.

Em qualquer das situações, a formação profissional deve ser sempre encarada como um meio para o desenvolvimento de novas competências técnicas e também sociais, capazes de facilitar e mesmo estimular, a inovação tecnológica e organizacional, e não apenas como uma forma de, passivamente, adaptar os trabalhadores aos postos de trabalho existentes ou a criar. A valorização dos recursos humanos (empregados ou desempregados) deve ter como objectivo principal o desenvolvimento das capacidades dos indivíduos, com vista à sua realização, não apenas profissional, como também pessoal, social, cultural, etc.

A formação profissional ministrada, deve ser sempre enriquecedora dos formandos, tornando-os empreendedores, capazes de tomarem posturas mais activas na resolução dos seus problemas e da comunidade onde se inserem, favorecendo a óptica da aprendizagem em detrimento da do ensino. Assim, a formação inicial deve sempre preparar os formandos com um alto potencial de adaptabilidade e mobilidade profissional, isto é, de polivalência, proporcionando uma introdução aos princípios da auto-aprendizagem, os quais estão na base da organização qualificante. A competência de auto-aprendizagem (aprender a aprender), a transmitir pela escola e pela formação profissional, permitirá aos seus detentores uma aprendizagem activa ao longo da sua vida profissional. Facilita e estimula os que a possuem a adoptarem atitudes abertas relativamente às oportunidades de aprendizagem, nas suas experiências quotidianas. Os que deste tipo de formação são objecto, integrarão mais facilmente organizações qualificantes, contribuindo em maior grau para reforçar a capacidade de renovação e (re)qualificação das mesmas.

Toda a formação profissional desenvolvida, deve ter uma forte componente sócio-cultural, destinada à consciencialização para o desenvolvimento organizacional e local, preparando

os seus destinatários para integrarem equipas e redes de trabalho. O saber-fazer (competências profissionais) transmitido através da formação profissional, deve ser complementado pelo saber-estar (desenvolvimento pessoal em contexto comunitário) e pelo saber-ser (incentivador da criatividade, da participação e da capacidade de iniciativa).

Tal como acontece com algum vazio verificado na cobertura das necessidades de formação profissional contínua, também quanto aos mecanismos de transição dos diplomados ou formados pelo sistema de educação-formação para a vida activa, parece ocorrer alguma lacuna. Ali se vislumbra algum espaço de actuação que pode ser alargado pelos CE's do IEFP, nomeadamente o de Évora. Assim, a formação profissional inicial, desenvolvida pelo IEFP, poderá desempenhar um papel fundamental enquanto complemento à formação escolar, facilitando a transição dos jovens para a vida activa, assegurando ao mesmo tempo alguma continuidade entre a formação escolar e a formação profissional. Mas, também os estágios de formação complementar à formação profissional, a realizar em empresas e outras entidades, assumem particular importância, com vista ao aumento dos níveis de inserção dos ex-formandos no mercado de emprego local.

b) (re)qualificar os actores:

Já verificámos como a constante valorização profissional dos recursos humanos locais é de fundamental importância, tanto para as pessoas, como para as entidades. No entanto, nem sempre a população activa (empregada e desempregada) reúne o perfil e está predisposta a apostar na sua valorização profissional e pessoal, através da participação em acções de formação profissional ou outras. Da mesma forma, nem todas as entidades locais têm condições ou interesse para desenvolverem directamente acções de formação profissional destinadas aos seus colaboradores, ou para a disponibilização destes, com vista à sua participação em acções que ocorrem noutros locais.

Ambos (entidades e RH) necessitam dos serviços prestados pelos CE's de Emprego em vários domínios. Assim, encarando a formação profissional enquanto parte de um pacote mais vasto de serviços prestados à actividade económica, revelam-se importantes outros serviços, como a informação e orientação profissional de candidatos a emprego empregados e desempregados, com base na informação disponível sobre as tendências em curso ou esperadas para o mercado de emprego local, canalizando as escolhas profissionais (também de acções de formação profissional a frequentar) para as áreas com maiores possibilidades de empregabilidade.

Este tipo de actuação, que reveste significativa importância junto dos jovens que frequentam o ensino oficial, revela-se particularmente fundamental para os desempregados das

camadas mais jovens, entre os quais se observam frequentemente fortes clivagens entre as aspirações que possuem e as possibilidades de emprego que se lhes apresentam, face ao tipo de qualificações de que dispõem. Se alargarmos a prestação do serviço de informação e orientação profissional aos activos empregados, sensibilizando-os para a crescente necessidade de apostarem continuamente na sua valorização profissional, eis um forte contributo à qualificação dos actores locais.

A prestação de serviços de selecção e recrutamento, promovendo a colocação de desempregados, através das ofertas de emprego recolhidas junto de várias entidades, constitui um outro campo de apreciável intervenção dos CE's do IEFP. O rigor e tecnicidade deste tipo de serviços, contribuirá certamente para valorizar os recursos humanos das entidades que a eles recorrem, às quais se pode ainda prestar aconselhamento em matéria de gestão de RH. Em complemento destes serviços, outros poderão ser prestados pelos CE's, com o objectivo de contribuir para o melhor funcionamento do mercado de emprego local, como o apoio técnico ou financeiro à expansão do nível de emprego das entidades, através dos incentivos à contratação de desempregados ou outros que venham a ser criados (ex. de benefícios fiscais, etc.).

Os apoios à criação de empresas, especialmente por desempregados, atribuídos pelos Centros de Emprego do IEFP, poderão revestir, não apenas um carácter financeiro, como também um carácter técnico, de apoio à elaboração de projectos de candidatura aos programas em vigor. Melhor efeito surtirão, se complementados com acções de formação em gestão de negócios, para os promotores das iniciativas. Em regiões mais pobres como esta, os serviços públicos devem tentar criar condições que favoreçam a emergência de novas fontes de emprego, influenciando, em particular, a atitude em relação à criação de empresas ou ao estabelecimento por conta própria.

Tanto os desempregados, como as entidades, necessitam que lhes seja transmitida, periodicamente, informação completa e actualizada, relativa aos programas e apoios em vigor ou previsíveis, cuja gestão seja da responsabilidade dos CE's e CFP's do IEFP. Essa informação é preciosa, tanto para cimentar a actividade e o emprego existentes, como para dinamizar novas iniciativas, geradoras de mais emprego. Ao concretizarem este tipo de actuação, os CE's traduzem na prática um importante papel cometido ao Estado, enquanto instituição política de apoio ao tecido sócio-económico e aos actores que o integram.

c) (re)qualificar a região

Promover o emprego local, extravasa a esfera de acção de apenas um agente/actor, ainda que se trate de um serviço público, exigindo, para ter sucesso, que se verifique alguma

concertação estratégica entre os vários actores, ao nível local. A eficácia das medidas adoptadas pelos serviços públicos, em matéria de combate ao desemprego e promoção do emprego, depende em muito da sua capacidade de mobilizar os restantes agentes da vida económica e social, os quais devem participar activamente nas estratégias a definir nesta matéria, especialmente a nível local.

Se atendermos a que os efeitos das medidas executadas neste domínio têm actuado mais sobre os níveis de desemprego e menos sobre a sua estrutura, afigura-se então demonstrada a incapacidade de actuações individualizadas e parcelares de alguns actores, ainda que sejam provenientes dos serviços públicos. Actuações balconizadas e individualizadas, não concertadas com os restantes actores, especialmente com a sociedade civil e empresarial, não permitem tirar delas verdadeiros efeitos de desenvolvimento do emprego das regiões mais pobres. Ainda que nessas regiões ou locais, se perspetive a ocorrência de oportunidades de extraordinária importância (ex. da barragem de Alqueva), a falta de concertação estratégica entre os actores locais, faz o local correr o risco de marginalização face aos efeitos decorrentes daqueles acontecimentos.

O factor chave do sucesso económico e social das regiões ou locais, reside na sinergia entre a acção de um empreender e a mobilização de um conjunto de redes de relações. Inovar, ao nível local, é sinónimo de uma forma diferente de trabalhar, assente na capacidade de cooperar, de juntar esforços, de trabalhar em rede, onde surgem concertadas as actuações do sector público e privado. Estimular e desenvolver a economia e o emprego locais, faz apelo à emergência de parcerias, dada a necessidade de mobilizar vários actores e de fazer apelo aos recursos e capacidade locais, tanto do sector público, como do privado, ou ainda do associativo e voluntário.

Criar condições para desenvolver o emprego e diminuir o desemprego, exige uma Administração Pública competente e com iniciativa, capaz solicitar a cooperação local entre sindicatos, empregadores e serviços públicos, de iniciar o processo de concertação estratégica que possibilite a transformação de uma determinada região num local capaz de aprender e de inovar. Os serviços públicos (especialmente o CE de Évora), devem desenvolver relações inter-organizacionais (parcerias) com os restantes actores, com vista a procederem à correcta identificação e análise dos constrangimentos que se observam ao nível local, e sobre a forma de os ultrapassar. A obtenção de algum consenso sobre os contornos daqueles problemas e sobre a maneira de os enfrentar, concentrando-se no esforço de valorização e potenciação dos pontos fortes da região e de mobilização dos recursos internos e externos para a criação de emprego, exigem elevados padrões de concertação estratégica e um ambiente multi-actores dinâmico.

As fortes relações e parcerias inter-organizações, revelam-se fundamentais para que os locais possam adoptar uma abordagem estratégica destinada a resolver os problemas identificados e a tirar partido das oportunidades, garantindo o melhor aproveitamento possível dos recursos. A estratégia, constituindo uma base para a actuação local, enquadra as acções empreendidas por qualquer dos actores locais, na medida em que indica um plano de acção para desenvolvimento do emprego, a partir do equacionamento dos problemas do local, das suas oportunidades e recursos. Em regra, a análise SWOT precede a definição da estratégia a seguir, determinando onde se deverão aplicar esforços especiais, de modo a atingir o resultado desejado.

Mas, antes de definirem o plano de acção, os actores locais devem ainda estabelecer uma visão para o local, isto é, estabelecer uma imagem daquilo que gostariam que o local fosse no futuro. É essa imagem que norteia a concepção do plano estratégico que, por sua vez, enquadrará a actuação dos vários agentes/actores locais. Também neste caso se exige aos serviços públicos um papel de facilitador da coordenação e da concertação entre os actores locais, mais do que a imposição da sua lógica centralizadora. No fundo, cabe aos serviços públicos de emprego, estimular a participação dos vários actores locais no diagnóstico dos problemas que afectam o local, na selecção das prioridades e objectivos de combate àqueles problemas, no lançamento de programas e projectos a nível local, na concertação, coordenação e integração das iniciativas e na avaliação dos resultados ao longo de todo o processo, isto é, na monitorização do seu desenvolvimento.

A partir do diagnóstico dos problemas (fase que pode e deve ser despoletada pelo Estado), há que implicar os restantes actores nos processos de decisão relativos às prioridades e aos objectivos. Neste processo, o Estado deve assumir o papel de mediador de interesses, de difusor de informação e, caso seja necessário, de promotor de animação, promovendo a intensificação das relações entre os actores locais. Enquanto elementos essenciais da instituição de uma solidariedade espacial, os locais exigem, para se transformarem em meios inovadores e qualificantes, que serviços públicos como o Centro de Emprego de Évora, sejam mais que árbitros ou polícias. Exigem-lhes que sejam parceiros, que desempenhem papéis activos de parceria e assumam responsabilidades na procura de soluções para os problemas que afectam aqueles locais, substituindo o intervencionismo central pelo local, através de atitudes ofensivas, inovadoras e dinâmicas.

Assim, em nossa opinião, cabe aos serviços públicos, enquanto protagonistas activos dos processos de desenvolvimento dos locais, estimular a participação dos actores locais em domínios como o diagnóstico dos problemas que os afectam e na procura conjunta de

soluções para eles. A procura de pensamento e acção colectiva em relação aos problemas de emprego, tornará sem dúvida os actores locais mais aptos a antecipar a evolução e enfrentá-la de forma criativa, devido à maior qualificação de que disporão. Para o CE de Évora, qualificar o seu ambiente circundante é, fundamentalmente, assumir um papel de parceiro com os restantes actores locais, na definição e na implementação de medidas de desenvolvimento do emprego.

O presente relatório, é o relato de uma iniciativa promovida por um serviço público, que procura encetar, junto dos restantes actores locais, o processo de reflexão conjunta em torno das possibilidades de promoção do emprego ao nível local. Nesse processo, julgamos que o CE de Évora deverá ser o animador e catalisador das dinâmicas colectivas e concertadas a despoletar ao nível local, com vista à promoção do emprego. Para isso, valorizará e potenciará certamente a elevada competência técnica, ligações e conhecimento do meio circundante, experiência e capacidade de resposta às solicitações daquele, existentes no seu seio.

Uma actuação qualificante, deve constituir a linha orientadora de um serviço público que se pretende criativo e inovador, permanentemente atento às necessidades daqueles que são os utilizadores finais ou intermédios dos seus produtos ou serviços, orientado para a constante adaptabilidade ao ambiente que o rodeia. Neste sentido, a forma como os actores locais e a própria região em si, se projectam no próximo futuro, até ao final do século, deverá constituir o referencial fundamental na orientação da acção do CE de Évora, que reajustará permanentemente a sua missão para responder, com maior adequação, às expectativas daqueles actores. Envidará certamente os necessários esforços, com vista à colmatação de algumas das suas fraquezas e rentabilização das suas forças, pelo que não poderíamos terminar o presente relatório sem proceder a algumas recomendações nesse sentido.

25. Recomendações

Está já sobejamente demonstrada a falência de respostas centralizadas no combate ao desemprego e promoção do emprego, sem a suficiente adequação às realidades dos locais menos qualificados. Aquelas medidas não poderão nunca de igual forma ser parcelares e sectoriais, sem integração ou coordenação, já que o tipo de solicitações recebidas do meio envolvente exige cada vez maior complementaridade e integração nas soluções a fornecer.

A criação de emprego e os efeitos induzidos sobre o nível de desemprego, dependem em boa medida do impacto produzido pelas políticas de formação sobre a qualidade dos RH. Tendo em atenção que ao IEFP cabe a promoção dos dois tipos de actividades (emprego e formação profissional) em conjunto, julgamos haver vantagens na integração daquelas duas vertentes numa estrutura operacional mista, do estilo "Centros de Formação-Emprego" ou "Agências qualificadoras de RH". Destacamos alguns dos mais importantes vectores daquela que poderia constituir a sua actuação quotidiana:

a) (re)qualificar as pessoas:

- Desenvolver acções de formação profissional destinadas a trabalhadores empregados em pequenas empresas ou ONG's, em horário pós-laboral, de forma a permitir aos trabalhadores no activo aperfeiçoarem as suas competências profissionais, ou mesmo reciclarem-nas, em consequência da evolução tecnológica. A formação contínua tem sido até agora subvalorizada pelo IEFP, em benefício da formação de desempregados, em grande escala. Esta situação, cujos efeitos não têm sido tão nefastos noutras regiões, devido à existência de Centros de Formação Profissional de Gestão Participada, implementados para satisfazer as necessidades de formação de um determinado sector da actividade económica (calçado, têxteis, vestuário, jornalismo, metalomecânica, cerâmica, electrónica, etc.), revela como é fundamental a adaptação das políticas às realidades dos locais. De outra forma, locais como este, continuarão desprovidos das condições de acesso aos instrumentos concebidos para o todo nacional;
- Desenvolver acções de formação profissional destinadas à qualificação ou reconversão de trabalhadores desempregados que se encontrem à procura de novo emprego, com vista a obterem as qualificações necessárias ao exercício de uma profissão;
- Desenvolver acções de formação inicial, em cooperação com as empresas e outras entidades, destinadas a jovens candidatos ao primeiro emprego, transmitindo-lhes uma forte e completa preparação técnico e sócio-cultural, produzindo cidadãos integradores, mais que profissionais demasiado especializados;

- Desenvolver acções de formação profissional complementar à formação escolar, destinada a qualificar os jovens que tenham terminado a escolaridade obrigatória e pretendam iniciar a sua vida activa. Esta formação profissional qualificante, de transição para a vida activa, deverá ter a duração mínima de um ano, admitindo-se o seu alargamento até 2 anos. Ao mesmo tempo, o período de formação complementar à formação profissional, deverá ser obrigatório para todos os ex-formandos das acções desenvolvidas pelo IEFP, cabendo a este a tarefa de encontrar empresas e outras entidades onde seja possível efectuar estágios, regularmente acompanhados por equipas que integrem técnicos das entidades e do IEFP;
- Desenvolver acções de formação profissional especial, destinadas a públicos particularmente desfavorecidos face ao mercado de emprego: mulheres e desempregados de longa duração. Este tipo de formação de base e tecnológica, deverá ser desenvolvida em colaboração com o Ministério da Educação, tendo em conta os elevados índices de analfabetismo que se verificam entre estes públicos. Por isso, as acções deverão ser mais alargadas no tempo, de forma a permitir a incorporação de uma componente escolar mínima e o desenvolvimento da auto-estima, abolindo alguma da passividade que tende a afectar estes desempregados ao fim de algum período, estimulando as suas capacidades de iniciativa adormecidas ou reprimidas;

Além da formação profissional destinada aos grupos mais vulneráveis de desempregados, no âmbito de políticas progressivas de formação que dêem resposta às necessidades dos empregadores e à melhoria generalizada dos RH locais, podemos ainda equacionar o desenvolvimento de outro tipo de formação profissional que, de igual forma, não deverá estar totalmente submetida aos imperativos da empregabilidade imediata. Trata-se da formação profissional para o desenvolvimento, que potencie e desenvolva em alguns desempregados, mesmo nos menos empregáveis, novos horizontes, capacidades de trabalho em equipa e em rede, capacidades de realização pessoal, de empreendimento, de qualificação dos locais, e não apenas competências técnicas. Trata-se de encarar a formação profissional como elemento estratégico e estruturante do desenvolvimento dos locais. A públicos com diferente perfil, em especial os desempregados com perfil de empreendedores de pequenas iniciativas geradoras de emprego, poderá ser aplicado um esquema formativo semelhante, reforçando os aspectos de implementação e gestão de negócios;

Acompanhar o percurso profissional dos ex-formandos que, após termo dos cursos de formação profissional e estágio complementar em empresas e outras entidades, podem ou não ter ficado a trabalhar naquela actividade. A verdade é que, actualmente, o IEFP perde o rasto aos seus ex-formandos logo à saída dos CFP's, não retomando qualquer contacto com eles. Manter o contacto activo com aqueles profissionais, permitirá não

apenas acompanhar e aconselhar a gestão da sua carreira profissional, como detectar, ao fim de algum tempo de actividade, as necessidades de formação profissional contínua de que venham a necessitar, providenciando a sua satisfação. Caso não se verifique por parte do IEFP este tipo de acções de "ajuda continuada à gestão de carreira", o mais provável de acontecer é o ex-formando abandonar a sua profissão ao fim de algum tempo, em troca de melhores salários noutra, por vezes mais descaracterizada e indiferenciada. Esta situação tende a ocorrer com alguma frequência, pelo facto de a integração no mercado de emprego costumar acontecer em entidades (especialmente empresas) de pequena dimensão, nas quais o ex-formando raramente encontra condições de actualizar ou aperfeiçoar as suas competências profissionais;

- Desenvolver acções de formação-acção, destinadas a empresários, gestores, dirigentes e quadros, ajudando-os a identificarem os estrangulamentos e as potencialidades, por forma a tirarem o maior proveito das oportunidades do ambiente circundante. As formação, a desenvolver em sala e na entidade, permitirá não apenas facilitar a detecção de problemas, como acompanhar a definição da estratégia para o combate dos mesmos; Apoiar financeiramente acções de formação de activos empregados, levadas a cabo por alguns actores locais, para satisfação das suas necessidades e das dos seus associados. Além do apoio financeiro, também o apoio técnico à concepção e desenvolvimento das acções deve ser fornecido pelo IEFP, especialmente às empresas mais pequenas e às ONG's. Pretende-se que a formação seja vista pelos gestores e dirigentes como um instrumento útil de desenvolvimento das competências e das organizações em si mesmas. Por isso, caberá ao IEFP sensibilizar aqueles responsáveis para o papel da formação enquanto chave do desenvolvimento organizacional e da mudança, mais que como custo inevitável. Também será função principal do IEFP a criação e difusão pelos promotores de formação, de instrumentos de apoio à qualidade da formação, os quais deverão sempre encontrar-se actualizados e operacionais, facilitando o desempenho formativo daqueles promotores e uniformizando procedimentos;
- Como nem sempre os activos podem vir ao IEFP, há que flexibilizar ao máximo as estruturas formativas, desenvolvendo acções nas próprias empresas e outras entidades (por ex. aperfeiçoamento e reciclagem de activos), nas instalações das Câmaras Municipais e Juntas de Freguesia, das ONG's, através de equipamentos móveis devidamente testados;
- Desenvolver e manter actualizados estudos sobre necessidades de formação e de avaliação dos impactos da mesma na criação de empregos a nível local, contribuirá para uma maior adequação da formação profissional à realidade sócio-económica do local.

Caberá também ao IEFP garantir o constante ajustamento e relacionamento do sistema de educação/formação com o mundo do trabalho e com o meio envolvente em geral. Por isso,

haverá que proceder à permanente actualização dos conteúdos programáticos, articulando-os com as necessidades do mercado de trabalho, pelo que se justifica em pleno a solicitação de uma maior participação dos vários actores na definição dos programas e na programação das acções de formação.

b) (re)qualificar os actores

- Maximizar a utilização dos meios informáticos disponíveis, necessários à difusão mais alargada possível e melhoria da circulação da informação relativa às ofertas e pedidos de emprego;
- Incrementar o apoio aos desempregados (especialmente aos desempregados de longa duração) e empregadores, na procura de emprego e na selecção e recrutamento, respectivamente;
- Encorajar o nascimento de novas iniciativas de criação de emprego (rever e melhorar os mecanismos de apoio e a celeridade da análise e decisão) e a expansão das existentes. Desenvolver mecanismos tendentes à motivação e orientação dos potenciais promotores de pequenas iniciativas locais de criação de emprego, em áreas de interesse regional, mediante a exploração de bolsas de ideias de pequenos negócios e através da criação de centros de incubação de empresas;
- Revitalizar as tradicionais funções de colocação, informação e orientação profissional. Reforçar a intervenção da orientação profissional junto dos jovens que se encontram nos anos terminais dos ciclos do ensino secundário, com vista à difusão das tendências e perspectivas que se desenham para o futuro do mercado de trabalho do local;
- Aumentar a difusão de informação sobre os programas do IEFP (emprego e formação) junto dos restantes actores, principalmente das iniciativas apoiadas pelo IEFP desde o seu nascimento, aproveitando para tal a rede instalada de UNIVA's e Clubes de Emprego, mas procedendo ao seu alargamento às associações de desenvolvimento local, associações empresariais, comerciais e sindicais. Desenvolver um sistema integrado de informação, de acesso aos vários actores locais, versando sobre a evolução previsionial do mercado de emprego local, a orientação profissional e escolar, a oferta de formação profissional disponível e as bolsas de ideias relativas à criação de emprego;

Criar estruturas que desenvolvam acções de acompanhamento técnico permanente às iniciativas de emprego apoiadas pelo IEFP, a algumas ONG's e mesmo outras pequenas empresas, cimentando assim o nível de emprego existente. Este tipo de acompanhamento técnico, que pode integrar modalidades de formação-acção em horário pós-laboral para os empresários e dirigentes, desenvolvida por equipas multi-disciplinares de consultores, terá por objectivo o reforço da capacidade de gestão e de sucesso dos negócios.

umentando assim as suas possibilidades de expansão e conseqüente aumento do nível de emprego. Também o apoio à aplicação da metodologia de análise SWOT, à reflexão sobre a missão e objectivos daquelas entidades, pode ser prestado através deste tipo de consultoria, apoiando o desenvolvimento de pensamento estratégico. Além disso, as entidades locais, mesmo algumas de maior dimensão, necessitam frequentemente de apoio na gestão previsional dos seus RH, tanto no que se refere à detecção de necessidades de formação profissional dos seus trabalhadores, como à concepção de planos de formação, ou ainda à execução e avaliação das respectivas acções:

- Reforçar os apoios e mecanismos de intervenção no âmbito da mobilidade geográfica de trabalhadores desempregados;

c) (re)qualificar a região ou local

- Iniciar a diminuição gradual das políticas passivas de emprego, assistencialistas, as quais têm contribuído para muita da resignação, acomodamento, conformismo e passividade, visíveis junto dos desempregados que delas têm sido objecto. Uma das vias, é a de acrescentar a tais desempregados alguma qualificação profissional ou instrução escolar (em colaboração com o Ministério do Emprego), ao menos durante o período em que delas sejam objecto. A componente educativa a ministrar aos desempregados integrados em programas ocupacionais, em colaboração com as entidades públicas (ex. Câmaras Municipais e Juntas de Freguesia) e ONG's, pode revestir modalidades de alfabetização, formação psicossocial e mesmo formação técnica;
- Preparar-se para detectar antecipadamente os processos de reestruturação industrial ou sectorial, de forma a que, através de mecanismos como a informação e a orientação profissional, se promova, em conjunto com as empresas que venham a proceder aos despedimentos, imediatamente antes destes ocorrerem, o encaminhamento daqueles trabalhadores para ofertas de emprego existentes ou a despoletar, ou para acções de reconversão profissional promovidas por estruturas de formação flexíveis;
- Desenvolver esforços conjuntos com outros actores para atrair à região recursos humanos qualificados. Uma das possibilidades, mediante a articulação de uma panóplia de incentivos (recuperação ou aquisição de habitação, criação do próprio emprego, mobilidade geográfica, etc.), é a procura de atracção de alguns profissionais que em tempos trocaram estes locais pelas cinturas industriais de Lisboa e Setúbal, mas que agora ali se encontram em situação de desemprego, vítimas de processos de reestruturação industrial ou sectorial. Trata-se de prevenir e não apenas combater o desemprego;

- Desencadear esforços tendentes à constituição de uma agência para a promoção local do emprego, que funcionará como consórcio promotor da ligação entre os sectores público, privado e associativo, mas independente a todos eles, com estrutura autónoma:
 - Integrando representantes daqueles três tipos de actores e coordenado pelo IEF, àquele organismo caberá a articulação da oferta de educação-formação regional e das suas estruturas, em função das necessidades detectadas e da rentabilização de recursos disponíveis;
 - Para uma melhor funcionalidade e integração dos apoios e incentivos estatais, até agora bastante espartilhados, a este tipo de organismo caberá exercer pressão para a criação de uma Operação Integrada de Desenvolvimento para a região, tendo em conta os problemas específicos que esta revela em matéria de emprego;
 - Promover a animação do local, mobilizar recursos disponíveis, estabelecer a ligação com os especialistas, injectar pensamento estratégico, facilitar e mediar a concertação estratégica entre actores e fomentar as parcerias locais entre os mesmos, são outras tantas atribuições que poderiam ser cometidas a semelhante organismo;
 - Funcionar como observatório permanente das tendências sectoriais da actividade económica, perspectivando as oportunidades a curto, médio e longo prazo, de forma a facilitar o ajustamento entre as acções de formação a desenvolver e as necessidades sentidas para o local, eis outra vertente da actividade daquele organismo;
 - Criar um diálogo permanente e concertado entre as forças vivas do local, uma prática de discussão pública sobre os objectivos estratégicos de combate ao desemprego e desenvolvimento do emprego, bem como sobre os melhores percursos para os alcançar;
 - Desenvolver projectos para o futuro do local (em matéria de emprego), os quais funcionem enquanto esperança e referência da acção individual e colectiva, que mobilizem recursos e animem a solidariedade activa e fomentem uma cultura de concertação estratégica de base territorial;

Consideramos ter dado o passo fundamental para que se inicie o processo de concertação estratégica entre os actores locais, a partir dos resultados desta investigação. Os resultados da mesma deverão ser devolvidos aos actores auscultados e à restante comunidade¹⁷⁵, os quais constituirão sem dúvida um bom ponto de partida tendente a, a partir da sua discussão, cimentar alguns processos de concertação estratégica a nível local, com vista à promoção do local e à procura das vias de solução para os problemas que o mesmo enfrenta, em

¹⁷⁵ Não esquecendo o carácter reservado com que deve ser considerada a extrapolação das conclusões para o conjunto da região.

especial o desemprego. No fundo trata-se de, a partir desta investigação, procurar estabelecer objectivos e definir uma visão realista para o futuro do local em matéria de emprego, elaborando uma estratégia e um plano de acção para a implementar, a estabelecer entre os actores locais.

Seria pois interessante que o presente relatório pudesse constituir a base de outras reflexões, de preferência conjuntas (entre os vários actores), sobre os instrumentos e as metodologias a aplicar no combate ao desemprego e no relançamento do emprego locais. Apesar do carácter eminentemente pragmático e político das mesmas, não deixarão ainda assim de constituir interessantes objectos de investigação, por certo.

BIBLIOGRAFIA E OUTRAS FONTES

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACKOFF, Russel L.
1994 *The Democratic Corporation*, London: Oxford University Press.
- ALMEIDA, António
1992 "A Formação Profissional como Instrumento de Mudança", *Organizações e Trabalho*, 7/8: 93-103.
- ALMEIDA, João Ferreira de, et al.
1992 *Exclusão Social: Factores e Tipos de Pobreza em Portugal*, Oeiras: Celta Editora.
- AMARAL, Luis Mira
1994 *A Gestão Social da Tecnologia. A Importância dos Recursos Humanos*, Cadernos de Divulgação nº 30, Lisboa: DGI do MIE.
- AMARO, Rogério Roque
1985-a "Reestruturações Demográficas, Económicas e Sócio-culturais em curso na Sociedade Portuguesa: o Caso dos Emigrantes Regressados", *Análise Social* vol. XXI, nºs 87/88/89: 605-677.
1985-b "O Alentejo Abandonado? Migrações, Regressos e Perspectivas de Desenvolvimento", *Economia e Socialismo*, 66/67: 79-92.
1990-a "A Europa das Integrações e das Desintegrações e o Caso Português", *Economia e Sociedade*, 3: 7-22.
1990-b "Desenvolvimento e Injustiça Estrutural", *Communio*, 5: 448-459.
1990-c "O «Puzzle» Territorial dos Anos 90", *Vértice*, 33: 39-48.
1991 "Lógicas de Espacialização da Economia Portuguesa", *Sociologia - Problemas e Práticas*, 10: 161-182.
1993 "As Novas Oportunidades do Desenvolvimento Local", *A Rede para o Desenvolvimento Local*, 8: 15-22.
1994-a "Formar para Des-Envolver", *Formar*, 12: 6-12.
1994-b *Iniciativas de Desenvolvimento Local*, Lisboa: ISCTE/IEFP.
- AMBLARD, H. (org)
1989 *Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa: Editorial Presença.
- AMBRÓSIO, Teresa
1986 "Resultados e Avaliação Crítica de um Projecto", *Desenvolvimento*, nº especial: 6-14.
1993 "Formação Contínua e Gestão dos Recursos Humanos - A Questão das Novas Competências" in *Estruturas Sociais e Desenvolvimento* (Actas do II Congresso Português de Sociologia), Vol. I, Lisboa: Associação Portuguesa de Sociologia/Editorial Fragmentos.
- AMBRÓSIO, Teresa e BARATA, J. P. Martins
1988 *Desafios e Limites da Modernização*, Lisboa: IED.

- ANDREWS, Frank M. et al.
1981 *A Guide for Selecting Statistical Techniques for Analyzing Social Science Data*, Michigan: University of Michigan.
- ARNAL, Justo, RINCÓN, Délio e LATORRE, Antonio
1992 *Investigación Educativa - Fundamentos y Metodologías*, Barcelona: Editorial Labor.
- BAPTISTA, Mário
1990 "A Nova Cultura Empresarial", *Revista das Empresas*, 77: 28-31.
- BARROSO, António Filipe e PEREIRA, José Dias
1996 *Pessoas e Empresas nos Anos 90*, Lisboa: IEFP.
- BECATTINI, Giacomo
1991 "O Distrito Marshalliano: uma noção socioeconómica" in BENKO e LIPIETZ (Orgs), *As Regiões Ganhadoras - Distritos e Redes: os Novos Paradigmas da Geografia Económica*, Oeiras: Celta Editora.
- BENKO, Georges e LIPIETZ, Alain (Orgs.)
1991 *As Regiões Ganhadoras - Distritos e Redes: os Novos Paradigmas da Geografia Económica*, Oeiras: Celta Editora.
- BLALOCK, Hubert M.
1986 *Estadística Social*, México: Fondo de Cultura Económica.
- BLOCH, Philippe, HABABOU, Ralph e XARDEL, Dominique
1989 *Serviço Incluído: Clientes Felizes Fazem Empresas de Sucesso*, Lisboa: Monitor.
- BOUDON, Raymond
s.d. *Os Métodos em Sociologia*, Lisboa: Edições Rolim.
- BRAGA, Domingos Afonso
1993 "As Autarquias e o Desenvolvimento Local do Emprego", *Organizações e Trabalho*, 9/10: 71-106.
- BRESSANT, Albert e DISTLER, Catherine
1989 *O Mundo de Amanhã*, Lisboa: Publicações D. Quixote.
- BRILMAN, Jean
1993 *Ganhar a Competição Mundial*, Lisboa: Publicações D. Quixote.
- BRYMAN, Alan e CRAMER, Duncan
1993 *Análise de Dados em Ciências Sociais: Introdução às Técnicas utilizando o SPSS*, Oeiras: Celta Editora.
- BROOKS, Chris
1993 "As Políticas de Ajustamento Estrutural e as Iniciativas Económicas a Nível Local", *Documentação ILE*, 13: 17-22.
- CAMPBELL, Andrew; DEVINE, Marion e YOUNG, David
1996 *O Sentido de Missão*, Lisboa: CETOP.
- CARDOSO, José Luís (Coord. pelo Grupo de Lisboa)
1994 *Limites à Competição*, Lisboa: Publicações Europa-América.

- CARDOSO, Luis
1995 *Gestão Estratégica das Organizações*, Lisboa: Editorial Verbo.
- CARNEIRO, Roberto
1987 "A Estratégia de Formação num Quadro de Mudança", *Emprego e Formação*, 2: 5-13.
1988 *Educação e Emprego em Portugal: uma leitura de modernização*, Coleção Portugal - Os Próximos 20 anos, vol. V, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- CARRÉ, Philippe
1991 "A Aposta na Auto-Aprendizagem: uma análise das questões em causa" in NYHAN (Org.), *Desenvolver a Capacidade de Aprendizagem das Pessoas - Perspectivas Europeias Sobre a Competência de Auto-Aprendizagem e Mudança Tecnológica*, Bruxelas: Editora Interuniversidades Europeias.
- CARVALHO, Eduardo de
1989 "As PME em Contexto de Inovação", *Pequena e Média Empresa*, 12.
- CASTRO, Cláudio de Moura e ANDRADE, António Cabral de
1990 "L'inadéquation de l'offre à la demande de formation: comment y remédier", *Revue Internationale du Travail*, vol. 129, nº 3: 381-403.
- CATARINO, Acácio F.
1987 "Política de Emprego: as Respostas Necessárias", *Emprego e Formação*, 1: 5-14.
- CÉLESTIN, Jean Bernard
1995 *A OIT e as Políticas de Emprego*, Cadernos de Emprego nº 1, Lisboa: DGEFP/CIME.
- COHEN, Louis e MANION, Lawrence
1990 *Métodos de Investigación Educativa*, Madrid: Editorial La Muralla.
- D'ALOJA, Piera
1993 "A Organização Qualificante Face aos Desafios de Hoje", Comunicação apresentada ao Seminário EUROTECNET-FORCE sobre *Empresas Inteligentes e/ou Organizações Qualificantes. Novos Desafios Europeus para as Empresas ao Nível da Formação*, Lisboa, Novembro de 1993.
- DESS, Gregory G. e MILLER, Alex
1993 *Strategic Management*, Singapura: McGraw-Hill International Editions.
- DINEEN, Donal
1991 "Inovação Local e Estratégias de Desenvolvimento Tecnológico para o Crescimento do Emprego", *Documentação ILE*, 11: 21-25.
- DRUCKER, Peter F.
1986 *Inovação e Gestão*, Lisboa: Editorial Presença.
- ETZIONI, Amitai
1984 *Organizações Modernas*, 7ª ed., São Paulo: Livraria Pioneira.

FAROOQ, Ghazi M. e MacKELLAR, Landis F.

- 1990 "Les tendances de la population, de l'emploi et du développement: une planification intégrée s'impose", *Revue Internationale du Travail*, vol. 129, n° 3: 329-346.

FÉLIX, António Bagão

- 1988 "Necessidades e Condicionantes à Formação na Empresa Portuguesa", *Emprego e Formação*, 6: 5-8.
- 1989 "As Necessidades de Formação em Portugal e o Mercado Único Europeu", *Emprego e Formação*, 7: 69-76.

FERRÃO, João

- 1987 *Indústria e Valorização do Capital: uma Análise Geográfica*, Lisboa: Centro de Estudos Geográficos da U.L.
- 1992 *Serviços e Inovação - Novos Caminhos para o Desenvolvimento Regional*, Oeiras: Celta Editora.
- 1995-a "Colectividades Territoriais e Globalização: Contributos para uma Nova Acção Estratégica de Emancipação", Comunicação apresentada ao Seminário Internacional *Impactos Territoriales de los Procesos de Reestructuracion*, Santiago do Chile, Julho de 1995.
- 1995-b "Meios Inovadores em Cidades de Média Dimensão: uma utopia razoável? O Caso de Évora", Comunicação apresentada ao Seminário *Políticas de Inovação e Desenvolvimento Regional e Local*, Évora, Novembro de 1995.

FERRÃO, João e BAPTISTA, A. Mendes

- 1989 "Industrialização e Desenvolvimento Endógeno em Portugal: Problemas e Perspectivas", *Sociologia - Problemas e Práticas*, 7: 43-64.

FERRÃO, João e MAGALHÃES, Manuela

- 1990 "Disparidades Regionais de Formação em Portugal", *Emprego e Formação*, 11: 5-14.

FERRÃO, João e NEVES, António Oliveira das (Coords)

- 1991 *Disparidades Regionais de Formação*, Colecção Estudos n° 8, Lisboa: IEFP.

FERREIRA, José Vicente

- 1994 "A Aldeia Empresarial - A Fronteira «Solidariedade-Competitividade»", *Pessoal*, 65: 18-23.

FERREIRA, Vasco Faustino

- 1987 "Aprendizagem - Reflexão sobre o actual modelo organizativo", *Emprego e Formação*, 3: 75-81.
- 1991 *Formação de Jovens na CEE*, Colecção Estudos n° 5, Lisboa: IEFP.

FERRINHO, Homero

- 1991 "Desenvolvimento Rural: uma metodologia da educação e da organização para a acção", Comunicação apresentada ao Seminário sobre *Desenvolvimento Rural*, Angola, Janeiro de 1991.

FIGUEIRA, Eduardo A.C.

- 1987 *Communication in the Cooperative Extension Service*, Wiscosin-Madison (Dissertação de Doutoramento).

- FRIEDMAN, Georges; NAVILLE, Pierre e TRÉANTON, Jean-René
1973 *Tratado de Sociologia do Trabalho*, I vol., São Paulo: Cultrix.
- GARVIN, David A.
1993 "Building a Learning Organization", *Harvard Business Review*, July-August: 78-91.
- GASPAR, Jorge
1987 *A Ocupação e a Organização do Território: Análise Retrospectiva e Tendências Evolutivas*, Coleção Portugal - Os Próximos 20 anos, I vol., Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- GÉLOT, Didier e MICHEL, Brigitte
1991 "Que Deviennent les Chômeurs de Longue Durée?", *Travail e Emploi*, 50: 79-83.
- GIL, António Carlos
1987 *Como Elaborar Projectos de Pesquisa*, São Paulo: Atlas.
- GOOD, William e HATT, Paul
1977 *Métodos em Pesquisa Social*, São Paulo: Companhia Editora Nacional.
- GORE, Al
1994 *Reinventar a Administração Pública - Da Burocracia à Eficácia*, Lisboa: Quetzal Editores.
- GROOTINGS, Peter
1985 "Les Jeunes, le Travail et l'Emploi en Europe", *Revue Internationale des Sciences Sociales*, 106: 515-530.
- HAMEL, Gary e PRAHALAD, C.K.
1994 *Competing for the Future*, Boston: Harvard Business School Press.
- HAMPTON, David R.
1983 *Administração Contemporânea*, São Paulo: McGraw-Hill.
- HENRIQUES, José Manuel, LOPES, Raúl Gonçalves e BAPTISTA, A. J. Mendes
1991 *O Programa ILE em Portugal: avaliação e perspectivas*, Lisboa: IEFP.
- HENRIQUES, José Manuel
1993 "Pobreza e Iniciativas Locais para o Emprego e o Desenvolvimento", *Documentação ILE*, 13: 53-57.
- HONÓRIO, Fernando
1993 *A Mobilidade Geográfica e Sócio-Profissional Induzida pelo Sistema de Formação Profissional*, Cadernos do Instituto de Ciências Sociais nº 2, Lisboa: Instituto de Ciências Sociais/Instituto da Juventude.
- IMAGINÁRIO, Luis
1989 "O Mercado Único Europeu e a Qualificação dos Recursos Humanos", *Emprego e Formação*, 8: 17-21.
- JESUINO, Jorge Correia e RIBEIRO, Rui Bártole
1994 "Factores Culturais e Estilos de Decisão", *Análise Psicológica*, 1(XII): 51-60.

- KEPLER, Ariane
1990 *Formation et Changement - Une Experience Pilote*, Paris: Les Éditions d'Organisation.
- KOCHAN, Thomas A. e USEEM, Michael
1992 *Transforming Organizations*, London: Oxford University Press.
- KOTLER, Philip, HAIDER, Donald H. e REIN, Irving
1994 *Marketing Público: como atrair Investimentos, Empresas e Turismo para Cidades, Estados e Países*, São Paulo: Makron Books.
- KOVÁCS, Ilona
1988 "Novas Tecnologias na Indústria", *Emprego e Formação*, 5: 29-40.
1989 "Tendências de Transformação Tecnológica e Organizacional nas Empresas: a Emergência de Novos Sistemas Produtivos", *Economia e Sociedade*, 1: 39-66.
1990 "Concepção e Implementação de um Modelo Organizacional Flexível", *Organizações e Trabalho*, 3/4.
- KOVÁCS, Ilona et al.
1991 "A Comparabilidade das Qualificações no Contexto da Integração Europeia", *Emprego e Formação*, 15: 5-20.
1992 "Novas Tecnologias, Recursos Humanos, Organização e Competitividade" in MATEUS e MONIZ (Orgs), *Sistemas Flexíveis de Produção e Reorganização do Trabalho*, Lisboa: CESO I&D/PEDIP.
1994 *Qualificações e Mercado de Trabalho*, Coleção Estudos nº 13, Lisboa: IEFP.
- LIMA, Marinús Pires de
1987 *Inquérito Sociológico - Problemas de Metodologia*, 3ª ed., Lisboa: Editorial Presença.
- LIPETZ, Alain e LEBORGNE, Daniele
1987 "L'Après Fordisme et son Espace", Documento apresentado como comunicação nos Colóquios de Dubrovnik e de Samos, em 1987.
- LISBOA, Hélia
1988 "Trabalhadores Desencorajados: Activos Potenciais ou Inactivos", *Emprego e Formação*, 6: 25-31.
1992 "Que papel, hoje, para os Serviços Públicos de Emprego?", *Emprego e Formação*, 18: 29-38.
- LOPES, Albino e RETO, Luis
1990 *Identidade da Empresa e Gestão pela Cultura*, Lisboa: Edições Sílabo.
1992 *Liderança e Carisma*, Lisboa: Editorial Minerva.
- LOPES, A. Simões
1987 *Desenvolvimento Regional - Problemática, Teoria e Modelos*, 3ª ed., Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- LOPES, Helena
1990 "Qualificação e Reconversão", *Organizações e Trabalho*, 3/4: 91-103.

- LOPES, Hernâni Rodrigues, et al.
1989 *Portugal: O Desafio dos Anos 90*, Lisboa: Editorial Presença.
- LOPES, Margarida Chagas
1995 *Estratégias de Qualificação e Metodologias de Avaliação*, Oeiras: Celta Editora.
- MacDONALD, John
1993 *A Gestão da Qualidade Total com Sucesso*, Lisboa: Editorial Presença.
- MAILLAT, Denis
1995 "Meios Inovadores e Novas Gerações de Políticas Regionais", Comunicação apresentada ao Seminário *Políticas de Inovação e Desenvolvimento Regional e Local*, Évora, Novembro de 1995.
- MARQUES, Jorge
1989 *Recursos Humanos - Um Desafio à Gestão*, Lisboa: APG.
- MARTINOS, Haris
1989 «*La Gestion du Developpement Local de l'Emploi*», Documento editado pela Comissão das Comunidades Europeias no âmbito do Programa LEDA.
1991 "A Gestão das Estratégias do Desenvolvimento Local do Emprego", *Documentação ILE*, 11: 11-20.
- MARTINS, Amândio
1995 *A OCDE e a Questão do Emprego/Desemprego*, Cadernos de Emprego nº 1, Lisboa: DGEFP/CIME.
- MARTINS, José António Coelho
1990 *O Sistema Cultural e Opções Comportamentais numa Empresa Familiar*, Coleção Estudos nº 7, Lisboa: IEFP.
- MARTINS, Moisés de Lemos
1989 *As Iniciativas Locais de Emprego em Portugal: enquadramento no terceiro sector*, Lisboa: IEFP.
- MIL-HOMENS, António
1985 "A Importância de uma Estratégia de Desenvolvimento dos Recursos Humanos num País de Fordismo Periférico", *Economia e Socialismo*, 66/67: 41-52.
- MINTZBERG, Henry
1982 *Structure et Dynamique des Organisations*, Paris: Les Éditions d'Organisation.
- MOREIRA, Carlos Diogo
1994 *Planeamento e Estratégias da Investigação Social*, Lisboa: ISCSP.
- MOTA, Artur e ABECASSIS, Maria Margarida
1987 "A Formação Profissional na Valorização dos Recursos Humanos", *Emprego e Formação*, 3: 5-12.
- MOTA, Artur
1991 "Perspectivas de Emprego em Portugal na Década de 90", *Pessoal*, 47: 19-25.

- MURTEIRA, Mário
1990 "Trajectórias dos Modelos de Desenvolvimento", *Economia e Sociedade*, 3: 151-176.
1993 "Um olhar (dos anos 60) sobre Portugal", *Análise Social*, vol. XXIII-4º-5º: 745-752.
- NETO, João Pereira
1989 *A Cultura Organizacional das Empresas*, Lisboa: APG.
- NEVES, António Oliveira das
1985 "Recursos Humanos, Função Empresarial e Desenvolvimento Regional", *Economia e Socialismo*, 66/67: 53-58.
1988 "Modalidades de Gestão da Mão-de-Obra na Indústria Portuguesa", *Emprego e Formação*, 6: 9-22.
1990 "O Papel das Instituições Públicas e Privadas na Correção das Disparidades Regionais de Formação", *Emprego e Formação*, 11: 17-22.
- NEVES, António Oliveira das, PEDROSO, Paulo, MATIAS, Nelson
1993 *O Sistema de Aprendizagem em Portugal - Experiência de uma avaliação crítica*, Coleção Estudos nº 10, Lisboa: IEFP.
- NEVES, Armanda e RODRIGUES, Norberto
1990 "Impactos Organizacionais da Integração na C.E.E.", *Organizações e Trabalho*, 3/4: 21-32.
- NÓVOA, António et al.
1992 *Formação para o Desenvolvimento*, Lisboa: Fim de Século.
- NYHAN, Barry (org.)
1991 *Desenvolver a Capacidade de Aprendizagem das Pessoas - Perspectivas Europeias Sobre a Competência de Auto-Aprendizagem e Mudança Tecnológica*, Bruxelas: Editora Interuniversidades Europeias.
- OLIVEIRA, José Gonçalves Grosso de
1985 *Qualificação, Divisão do Trabalho e Mercado do Trabalho*, Coleção Estudos nº 5, Lisboa: MTSS.
- PECQUEUR, Bernard
1987 *De l'espace fonctionnel a l'espace territoire: Essai sur le développement local*, Paris: Université des Sciences Sociales de Grenoble.
- PECQUEUR, Bernard e SILVA, Mário Rui
1989 "Industrialisation Diffuse et Développement", *Estudos de Economia*, 4: 427-448.
- PEDLER, Mike
1991 "A Necessidade de Organizações Autoqualificantes como Parte Integrante de uma Estratégia Global de Gestão Empresarial", in NYHAN (Org.), *Desenvolver a Capacidade de Aprendizagem das Pessoas - Perspectivas Europeias Sobre a Competência de Auto-Aprendizagem e Mudança Tecnológica*, Bruxelas: Editora Interuniversidades Europeias.

- PEDROSO, Paulo
1994 *A Formação e a Promoção do Desenvolvimento em Espaços Rurais: um estudo no Baixo Alentejo*, Relatório de Síntese das Provas de Aptidão Pedagógica e Capacidade Científica, apresentadas ao ISCTE.
- PENEDO, António
1990 "Cultura de Empresa. A vida para além dos números", *Revista das Empresas*, 77: 23-27.
- PEREIRA, José Carlos da Silva
1991 *Criar uma Empresa - Alternativa ao Desemprego*, Colecção Estudos nº 9, Lisboa: IEFP.
- PETERS, Thomas J. e WATERMAN Jr., Robert H.
1987 *In Search of Excellence (Na Senda da Excelência)*, 2ª ed., Lisboa: Publicações D. Quixote.
- PETRELLA, Riccardo
1994 "Reflexões sobre a Competitividade", *Colóquio Educação e Sociedade*, 7: 77-90.
- PIRES, Ana Luisa de Oliveira
1995 "Organizações Qualificantes", *Dirigir*, 40: 14-17.
- PORTER, Michael E.
1993 *A Vantagem Competitiva das Nações*, Rio de Janeiro: Campus.
1994 *Construir as Vantagens Competitivas de Portugal*, 2ª ed., Lisboa: Forum para a Competitividade.
1995 "The Competitive Advantage of the Inner City", *Harvard Business Review*, May-June 3: 55-71.
- QUINN, Robert E.
1988 *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*, S. Francisco: Jossey-Bass Pub.
- REIS, José
1995 "O Desenvolvimento Local é Possível?", in *O Desenvolvimento Local é Possível?*, Lisboa: Sociedade Portuguesa de Estudos Rurais (SPER).
- RITA, José Palma
1994 "As Oportunidades dos Desempregados de Longa Duração em Regiões Desfavorecidas: O Caso do Alentejo", *Economia e Sociologia*, 58: 19-42.
1996 "Reinventar a Missão do Serviço Público de Emprego em Regiões Deprimidas", *Economia e Sociologia*, 61: 125-137.
- ROBERTS, Kenneth
1985 "La Jeunesse des années 80: un nouveau mode de vie", *Revue Internationale des Sciences Sociales*, 106: 461-478.
- RODRIGUES, Maria João
1987 "Sob o Signo da Crise: o Contributo da Teoria da Regulação Para as Problemáticas do Desenvolvimento", *Sociologia - Problemas e Práticas*, 3: 127-148.

- 1988 "Sistema de Emprego e Opções Estratégicas em Portugal", *Emprego e Formação*, 4: 5-21.
- 1991 *Competitividade e Recursos Humanos*, Lisboa: Publicações D. Quixote.
- 1992 *O Sistema de Emprego em Portugal - Crise e Mutações*, 2ª ed., Lisboa: Publicações D. Quixote.
- RODRIGUES, Maria João e NEVES, António Oliveira das (Coords.)
1994 *Políticas de Reestruturação, Emprego e Desenvolvimento Regional*, Coleção Estudos nº 11, Lisboa: IEFP.
- ROLDÃO, Vítor Sequeira
1995 "A Riqueza das Organizações", *Dirigir*, 38: 3-6.
- SAINSAULIEU, Renaud e SEGRETTIN, Denis
1987 "Para uma Teoria Sociológica da Empresa", *Sociologia - Problemas e Práticas*, 3: 199-215.
- SANTOS, Américo Ramos dos
1979 "Política Económica e Política de Emprego: o modelo dos anos 50-60", *Análise Social* vol. XV, nº 59: 611-653.
- 1983 "Transferência Inversa de Tecnologia: conceitos e características principais", *Análise Social*, vol. XIX, nº 75: 101-124.
- 1991 "As Dimensões do Emprego", *Emprego e Formação*, 16: 15-19.
- SANTOS, Américo Ramos dos et al.
1994 *As Empresas e a Dinâmica das Profissões*, Coleção Estudos nº 12, Lisboa: IEFP.
- SENGE, Peter
1992 *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, London: Century Business.
- SÉRIEYX, Hervé
1993 *Le Big Bang des Organisations*, Paris: Calmann-Lévy.
- SILVA, Manuela
1982 *Planificação Regional: Conhecimentos Básicos*, Lisboa: ME.
- SOARES, Maria Cândida
1974 *Aspectos do Desenvolvimento Regional Sócio-Económico*, Série «Estudos» nº 26, Lisboa: Gabinete de Planeamento do Ministério do Trabalho.
- SOARES, Maria Cândida e ABECASSIS, Maria Margarida
1985 *Metodologias de Planeamento dos Recursos Humanos - Algumas Aplicações ao Caso Português*, Coleção Estudos nº 4, Lisboa: MTSS.
- STAHL, Thomas
1995 "Towards the Learning Region - A regional approach to structural improvement in Europe", Texto avulso.
- STAHL, Thomas, NYHAN, Barry e D'ALOJA, Piera
1993 *A Organização Qualificante - Uma Visão para o Desenvolvimento dos Recursos Humanos*, Bruxelas: Comissão da Comunidade Europeia.

- THIERRY, Dominique e SAURET, Christian
1994 *A Gestão Previsional e Preventiva do Emprego e das Competências*, Lisboa: Publicações D. Quixote.
- TRINDADE, Cacilda e RITA, José Palma
1990-a "O Alentejo em Formação: uma Análise de Resultados", *Emprego e Formação*, 11: 79-87.
1990-b "Combate ao Desemprego no Alentejo passa pelo sucesso das Políticas de Formação Profissional", *Alentejo - Análise Regional*, 4: 16 pgs.
- VARELA, J. A. Santos
1992 *A Agricultura e o Espaço Rural*, Lisboa: Ministério da Agricultura.
- VINCENS, Jean
1987 "Formação e Emprego dos Jovens em Portugal", *Emprego e Formação*, 1: 17-24.
- YRUELA, Manuel Pérez e GUERRERO, M^a del Mar Giménez
1995 "Desarrollo Local y Desarrollo Rural: Consideraciones Teóricas", in *O Desenvolvimento Local é Possível?*, Lisboa: Sociedade Portuguesa de Estudos Rurais (SPER).

OUTRA BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- ACKOFF, Russel L.
1967 *Planeamento de Pesquisa Social*, São Paulo: Editora Herder.
- ALMEIDA, João Ferreira de e PINTO, José Madureira
1976 *A Investigação nas Ciências Sociais*, Lisboa: Editorial Presença..
- ALVES, Manuel Brandão
1995 "As Possibilidades do Desenvolvimento Local" in *O Desenvolvimento Local é Possível?*, Lisboa: Sociedade Portuguesa de Estudos Rurais (SPER).
- AMARAL, Amélia Maria, ANTUNES, Maria da G. M. Roque, CAETANO, Vasco
1981 *Introdução ao Estudo Sociológico do Mundo Rural Português*, Coleção «Estudos» nº 48, Lisboa: Departamento de Estudos e Planeamento do Ministério do Trabalho.
- AMARO, Rogério Roque
1991 "A Pobreza e o Desenvolvimento - Algumas Interrogações e Pistas de Reflexão", *1º Encontro de Promotores de Projectos de Luta Contra a Pobreza do Comissariado Regional do Sul (1º Módulo)*, Lisboa: MESS, pp. 37-61.
- AMIN, Ash e ROBINS, Kevin
1991 "Regresso das Economias Regionais? A Geografia Mítica da Acumulação Flexível" in BENKO e LIPIETZ (Orgs), *As Regiões Ganhadoras - Distritos e Redes: os Novos Paradigmas da Geografia Económica*, Oeiras: Celta Editora.
- ANTUNES, Maria da Graça M. Roque
1981 *Participação e Desenvolvimento do Mundo Rural*, Coleção «Estudos» nº 46, Lisboa: Departamento de Estudos e Planeamento do Ministério do Trabalho.
- ANTUNES, Maria Helena
1995 "A Revolução Permanente: criatividade e inovação nas organizações", *Dirigir*, 37: 3-7.
- BANK, John
1994 *Gestão da Qualidade Total*, Lisboa: Edições CETOP.
- BAPTISTA, Mendes e LOPES, Raúl
1991 "Iniciativas Locais de Emprego: as ilações da experiência ou a necessidade de redefinir as funções do programa", *Documentação ILE*, 13: 27-40.
- BAYLE, J. L. Loubet del
1978 *Introduction aux Méthodes des Sciences Sociales*, Toulouse: Privat.
- BERNILLON A. e CÉRUTTI, O.
1990 *A Qualidade Total*, Lisboa: Lidel.
- BLALOCK, Hubert M.
1972 *Introdução à Pesquisa Social*, Rio de Janeiro: Zahar Editores.

- BOYER, Robert
1991 "As Alternativas ao Fordismo: dos anos 80 ao século XXI" in BENKO e LIPIETZ (Orgs), *As Regiões Ganhadoras - Distritos e Redes: os Novos Paradigmas da Geografia Económica*, Oeiras: Celta Editora.
- BUGEDA, José
1974 *Manual de Técnicas de Investigação Social*, Madrid: Instituto de Estudios Políticos.
- CAPLOW, Theodore
1970 *L'Enquête Sociologique*, Paris: Collin.
- CARLEY, Michael
1985 *Indicadores Sociais: Teoria e Prática*, Rio de Janeiro: Zahar.
- CATARINO, Acácio F.
1990 "Contributo Para uma Noção de Política de Emprego", *Emprego e Formação*, 10: 5-12.
1992 "Qualificações - Centro Polarizador do Mercado e Políticas de Emprego e Recursos Humanos", *Organizações e Trabalho*, 7/8: 17-20.
- CHAVES, Maria Cristina
1994 "A Dimensão Ecológica do Desenvolvimento - Elementos de Reflexão Sobre o Conceito de «Ecodesenvolvimento»", *Cadernos de Ciências Sociais*, 14: 99-117.
- CIBOIS, Philippe
1984 *L'Analyse des Données en Sociologie*, Paris: P.U.F.
- CORDEIRO, Mário e MARTINS, Luis Dias
1990 "Formação Profissional: Virtualidades e Limites", *Emprego e Formação*, 10: 39-44.
- COURLET, Claude e LAGANIER, Jean
1984 "Problemas de Desenvolvimento na Europa: o Caso dos Centros Atrasados da Europa do Sul", *Cadernos de Ciências Sociais*, 1: 55-86.
- COURLET, Claude e PECQUEUR, Bernard
1991 "Os Sistemas Industriais Locais em França: um novo Modelo de Desenvolvimento" in BENKO e LIPIETZ (Orgs), *As Regiões Ganhadoras - Distritos e Redes: os Novos Paradigmas da Geografia Económica*, Oeiras: Celta Editora.
- COVAS, António
1995 "Políticas de Inovação e Cultura Administrativa: Velhas e Novas Contradições", Comunicação apresentada ao Seminário *Políticas de Inovação e Desenvolvimento Regional e Local*, Évora, Novembro de 1995.
- DALE, Barrie e COOPER, Cary
1995 *Qualidade Total e Recursos Humanos*, Lisboa: Editorial Presença.
- DIAS, Mário Caldeira
1987 "A Inovação no Domínio das Políticas", *Emprego e Formação*, 2: 15-22.
- DURAND, Michelle
1991 "A Europa Social: Princípios e Contrapontos", *Análise Social* vol. XXVI, nº 110: 9-21.

- DUVERGER, Maurice
1961 *Méthodes des Sciences Sociales*, Paris: P.U.F.
- ECO, Humberto
1980 *Como se Faz uma Tese em Ciências Humanas*, Lisboa: Presença.
- ESMAN, Milton e UPHOFF, Norman
1990 *Local Organizations: Intermediaries in Rural Development*, Ithaca: Cornell University Press.
- FORTUNA, Carlos
1987 "Desenvolvimento e Sociologia Histórica: acerca da Teoria do Sistema Mundial Capitalista e da Semiperiferia", *Sociologia - Problemas e Práticas*, 3: 163-195.
- GAROFOLI, Gioacchino
1991 "Os Sistemas de Pequenas Empresas: uma caso paradigmático de Desenvolvimento Endógeno" in BENKO e LIPIETZ (Orgs), *As Regiões Ganadoras - Distritos e Redes: os Novos Paradigmas da Geografia Económica*, Oeiras: Celta Editora.
- GODET, Michel
1985 *Prospective et Planification Strategic*, Paris: Economica.
- GOMES, A. Duarte
1994 "Mudança Organizacional: Mudar a Cultura ou Mudar de Estratégia", *Análise Psicológica*, 1(XII): 15-30.
- GONÇALVES, Maria Fernanda B.
1993 "Evolução recente do Mercado de Trabalho em Portugal: Problemas de Emprego e Mutações", *Organizações e Trabalho*, 9/10: 11-26.
- GRAHAM, Lawrence S.
1985 "Administração Pública Central e Local: Continuidade e Mudança", *Análise Social* vol. XXI, nºs 87/88/89: 903-924.
- GRAWITZ, Madeleine
1976 *Méthodes des Sciences Sociales*, Paris: Dalloz.
- GRILO, Marçal
1988 "Os Quadros e a sua Formação: contributo para o processo de modernização", *Emprego e Formação*, 5: 5-10.
- HAIR, Joseph F. et al.
1992 *Multivariate Data Analysis*, New York: Macmillan Publishing Company.
- HUBERT, Tony
1987 "A Importância dos Recursos Humanos", *Emprego e Formação*, 2: 99-102.
- JOCOU, Pierre e LUCAS, Frédéric
1993 *No Coração da Mudança: a Qualidade Total como Projecto de Gestão*, Lisboa: Edições CETOP.

- LEBORGNE, Danièle e LIPIETZ, Alain
1991 "Flexibilidade Ofensiva, Flexibilidade Defensiva: duas estratégias sociais na produção de novos espaços económicos" in BENKO e LIPIETZ (Orgs), *As Regiões Ganhadoras - Distritos e Redes: os Novos Paradigmas da Geografia Económica*, Oeiras: Celta Editora.
- LIMA, Luisa e SILVA, Porfírio
1986 "Os Jovens: O Trabalho que não Temos!", *Desenvolvimento*, nº especial: 165-186.
- MANN, Peter H.
1973 *Métodos de Investigação Sociológica*, Rio de Janeiro: Zahar Editores.
- MARTINS, Álvaro
1989 "Formação Profissional e PME", *Pequena e Média Empresa*, 12.
- MARTINS, José António Coelho
1990 "O Papel da Formação na Empresa", *Emprego e Formação*, 11: 55-62.
- MATEUS, Augusto e MONIZ, António Brandão (Orgs)
1992 *Sistemas Flexíveis de Produção e Reorganização do Trabalho*, Lisboa: CESO I&D/PEDIP.
- MATOS, Maria Cristina Barbot Campos
1994 "Desenvolvimento Rural. Questões Conceptuais e Ensinamentos de Experiências no Norte de Portugal", *Cadernos de Ciências Sociais*, 14: 83-98.
- MONIZ, António Brandão
1989 "Modernização da Indústria Portuguesa: análise de um Inquérito Sociológico", *Economia e Sociedade*, 1: 117-160.
- MOURA, Estevão de
1993 *Recursos Humanos: Gestão e Sociedade*, Lisboa: Edições Sílabo.
- MOURA, Rui
1991 "Formar e Transformar Estruturas Empresariais", *Emprego e Formação*, 15: 47-50.
1993 "Empresa e Recursos Humanos: das incertezas do presente à construção do futuro", *Competir*, 4: 26-28.
- MURTEIRA, Mário
1974 *O Problema do Desenvolvimento Português*, Lisboa: Moraes Editores.
1986 "Crise Mundial e Estratégias de Desenvolvimento do Terceiro Mundo", *Análise Social*, vol. XXII-5º: 891-901.
1989 "Modernização e Desenvolvimento em Portugal: das Ideologias às Práticas", *Economia e Sociedade*, 1: 25-38.
- NAZARETH, J. Manuel
1991 "Demografia e Emprego", *Pessoal*, 47: 8-13.
- OAKLEY, Peter et al.
1992 *Projects with the People: the practice of participation in rural development*, Geneva: International Labour Office.

- PERRIN, Jean-Claude
1995 "Aprendizagem Colectiva, Territórios e Redes. Meios Inovadores: um novo paradigma para o desenvolvimento das Regiões em crise", Comunicação apresentada ao Seminário *Políticas de Inovação e Desenvolvimento Regional e Local*, Évora, Novembro de 1995.
- PINHO, Ivo
1985 "Portugal: que Horizontes em 1990 e em 2000?", *Economia e Socialismo*, 66/67: 27-33.
- PORTER, Michael E.
1991 *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*, 7ª ed., Rio de Janeiro: Campus.
- QUÉVIT, Michel
1995 "Rede de Cidades Médias - Política de Inovação e Desenvolvimento", Comunicação apresentada ao Seminário *Políticas de Inovação e Desenvolvimento Regional e Local*, Évora, Novembro de 1995.
- QUITÉRIO, Joaquim
1990 "O Desenvolvimento e as Necessidades de Consumo", *Economia e Sociologia*, 50: 43-56.
- RODRIGUES, H. Nascimento
1995 "Europa Social: Torre de Babel?", *Pessoal*, 69: 11-17.
- RODRIGUES, Maria João
1985 "O Mercado de Trabalho nos anos 70: das Tensões aos Metabolismos", *Análise Social* vol. XXI, nºs 87/88/89: 679-733.
- ROLLE, Pierre
1978 *Introdução à Sociologia do Trabalho*, Lisboa: A Regra do Jogo.
- ROSADO, Manuel Bento
1992 "Como Conciliar os Conceitos de Descentralização e Desenvolvimento Regional Equilibrado", *Alentejo - Análise Regional*, 6: 7-13.
1994 "A Definição de uma Base Económica Regional como Factor Mobilizador da Dinâmica do Desenvolvimento", *Alentejo - Análise Regional*, 10: 6-13.
- RUIVO, Manuel Seca
1990 "A Qualidade Total na Redefinição da Empresa", *Organizações e Trabalho*, 2: 99-123.
- SANTOS, Adérito Matos dos
1988 *Programas e Métodos*, Colecção Estudos nº 3, Lisboa: IEFP.
- SERRABULHO, Francisco
1992 "A Região Administrativa e o Desenvolvimento Regional na Perspectiva da Optimização do Aproveitamento dos Recursos e dos Instrumentos Comunitários", *Alentejo - Análise Regional*, 7: 6-11.
- SERRÃO, Amílcar
1995 "Estratégias de Desenvolvimento para a Região Alentejana", *Economia e Sociologia*, 59: 73-91.

- SOEIRO, Liliانا Rombert
1991 "A Orientação Profissional Face ao Desemprego de Longa Duração", *Emprego e Formação*, 15: 55-59.
- SPIEGEL, Murray Ralph
1978 *Probabilidades e Estatística*, São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.
- STAHL, Thomas
1993 "Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) as Learning Organizations", Comunicação apresentada ao Seminário EUROTECNET-FORCE sobre *Empresas Inteligentes e/ou Organizações Qualificantes. Novos Desafios Europeus para as Empresas ao Nível da Formação*, Lisboa, Novembro de 1993.
- TALPAERT, Roger.
1991 "As Organizações Autoqualificantes - Um imperativo para o Futuro da Europa" in NYHAN (Coord.), *Desenvolver a Capacidade de Aprendizagem das Pessoas - Perspectivas Europeias sobre a Competência de Auto-Aprendizagem e Mudança Tecnológica*, Bruxelas: Editora Interuniversidades Europeias.
- TEULON, Frédéric
1994 *Crescimento, Crises e Desenvolvimento*, Lisboa: Publicações D. Quixote.
- THIOLLENT, Michel
1985 *Metodologia de Pesquisa-Ação*, São Paulo: Cortez.
- TRIPOLDI, Tony, FELLIN, Phillip, MEYER, Henry
1975 *Análise da Pesquisa Social*, Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves Editora.
- VAZ, Isabel Faria
1992 *Análise da Criação e Destruição de Emprego por Sectores de Actividade: Ensaio Metodológico*, Coleção Estudos Série D «Emprego, Formação e Reabilitação Profissional», Lisboa: MESS.
- VELTZ, Pierre
1991 "Hierarquias e Redes na Organização da Produção e do Território" in BENKO e LIPIETZ (Orgs), *As Regiões Ganhadoras - Distritos e Redes: os Novos Paradigmas da Geografia Económica*, Oeiras: Celta Editora.

DOCUMENTOS VÁRIOS

A Estratégia Europeia de Emprego: progressos recentes e perspectivas, Comissão das Comunidades Europeias COM (95) 465 final, Comunicação ao Conselho Europeu, 1995.

A Mobilidade Geográfica e Sócio-Profissional Induzida pelo Sistema de Formação Profissional, Instituto de Ciências Sociais, Relatório nº1 elaborado para o Observatório Permanente da Juventude, Lisboa, 1991.

Ação a Favor do Emprego - Manual Prático, Comissão das Comunidades Europeias, Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, Luxemburgo, 1991.

CAE - Classificação das Actividades Económicas - Rev.1 e 2, INE, Lisboa, 1970 e 1992.

Carta para a Qualidade nos Serviços Públicos, SMA, Lisboa, 1993.

CNP - Classificação Nacional das Profissões, IEFP, Lisboa, 1980 e 1994.

Competitividade e Coesão: tendências verificadas nas Regiões, Comissão Europeia, 5º Relatório Periódico relativo à situação socioeconómica e ao desenvolvimento das Regiões da Comunidade, 1994.

Crescimento, Competitividade, Emprego. Os Desafios e as Pistas para entrar no Século XXI - «Livro Branco», Comissão das Comunidades Europeias, Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, Luxemburgo, 1994.

Desenvolvimento dos Recursos Humanos em Portugal: Cenários até 2005, GEP/MEC, Lisboa, 1987.

Diálogos com Interlocutores a Nível Nacional, OEVA, IEFP, Lisboa, 1994.

Emprego na Europa - 1993, Comissão das Comunidades Europeias, Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, Luxemburgo, 1993.

Emprego na Europa - 1995, Comissão Europeia, Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, Luxemburgo, 1995.

Estudo das Potencialidades dos Concelhos da Zona de Alargamento da OID/NA, PROJECTOPLANO/IEFP-Delegação Regional do Alentejo, 1991.

Estudo sobre o Poder de Compra concelhio, INE-DRC, Coimbra, 1993.

Europa 2000: Perspectivas para o Desenvolvimento do Território da Comunidade - Uma abordagem preliminar, Comissão das Comunidades Europeias, Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, Luxemburgo, 1991.

Folha Informativa Anual, OEVA, IEFP, Lisboa, 1994.

Formação para o Desenvolvimento Local em Meio Rural, ESDIME, Messejana, 1995.

Formação Profissional na Comunidade Europeia para os anos 90 - Memorando da Comissão, Comissão das Comunidades Europeias COM (91) 397, Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, Luxemburgo, 1991.

- Identificação e Análise das necessidades em formação nas P.M.E.'s da Região Alentejo*, UNESUL, Évora, 1991.
- Livro Verde - Política Social Europeia*, Comissão das Comunidades Europeias COM (93) 551, Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, Luxemburgo, 1993.
- Manual de Apoio ao Investidor na Região Alentejo*, CCRA, Évora, 1991.
- Memorando da Comissão Sobre a Formação Profissional na Comunidade Europeia para os anos 90*, Comissão das Comunidades Europeias COM (91) 397 final, Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, Luxemburgo, 1991.
- Memorando Sobre o Ensino à Distância na Comunidade Europeia*, Comissão das Comunidades Europeias COM (91) 388 final, Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, Luxemburgo, 1991.
- Memorando Sobre o Ensino Superior na Comunidade Europeia*, Comissão das Comunidades Europeias COM (91) 349 final, Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, Luxemburgo, 1991.
- O Sistema de Formação Profissional em Portugal*, CEDEFOP, Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, Luxemburgo, 1995.
- Plano Estratégico da Cidade de Évora*, Gabinete da Cidade/Câmara Municipal de Évora, Évora, 1994.
- Potencialidades da Zona dos Concelhos da Margem Esquerda do Guadiana e Concelhos limítrofes à Barragem do Alqueva*, CIDE/IEFP-Delegação Regional do Alentejo, Évora, 1994.
- Programa Operacional do Alentejo - Quadro Comunitário de Apoio 1994/1999*, CCRA, Évora, 1994.
- Projeções da População Residente em 1981*, CCRA, Évora, 1990.
- Quadro Comunitário de Apoio - (PDR) Plano de Desenvolvimento Regional 1994-99*, MPAT/Secretaria de Estado do Planeamento e do Desenvolvimento Regional, Lisboa, 1994.
- Tendências e Perspectivas do Mercado de Trabalho: países da OCDE e Europa Oriental*, MPAT/Secretaria de Estado do Planeamento e do Desenvolvimento Regional, Folha de Divulgação nº 8/92, Lisboa, 1992.
- Terminologia de Formação Profissional: alguns conceitos de base*, MESS/CIME, Lisboa, 1988.
- Uma Educação Europeia. A caminho de uma sociedade que aprende*, relatório publicado pelo Grupo de Educação da ERT, Bruxelas, 1995.
- Uma Política de Competitividade Industrial para a União Europeia*, Comissão das Comunidades Europeias COM (94) 319 final, Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, Luxemburgo, 1994.

FONTEs ESTATÍSTICAS

Alterações Demográficas nas Regiões Portuguesas entre 1981 - 1991, INE, Lisboa, 1993.

Anuário Estatístico da Região do Alentejo - 1991, INE-DRA, Évora, 1992.

Anuário Estatístico da Região do Alentejo - 1992, INE-DRA, Évora, 1993.

Anuário Estatístico da Região do Alentejo - 1993 e 94, INE-DRA, Évora, 1994.

Estatísticas e Indicadores Regionais, CCRA, Évora, 1990.

Estatísticas e Indicadores Regionais, CCRA, Évora, 1992.

Indicadores Regionais - Sectores Económicos, CCRA, Évora, 1994.

Indicadores Regionais - Sectores Sociais, CCRA, Évora, 1992.

Portugal em Números - 1993, INE, Lisboa, 1994.

Quadros de Pessoal do Ministério do Emprego e Segurança Social, DEMESS, 1992.

XII Recenseamento Geral da população, INE, Lisboa, 1981.

XIII Recenseamento Geral da População, INE, Lisboa, 1991.

Recenseamento Geral da População, INE, Lisboa, 1960 e 1970.

ANEXO A:

GLOSSÁRIO

APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL - Formação profissional que visa complementar e melhorar conhecimentos, capacidades práticas, atitudes e formas de comportamentos, no âmbito da profissão exercida.

ANALFABETO - Todo o indivíduo com 10 ou mais anos que não saiba ler nem escrever, ou seja, o indivíduo que é incapaz de ler e compreender uma frase escrita ou de escrever uma frase completa.

COLOCAÇÕES - Ofertas de emprego satisfeitas ao longo do mês, com candidatos apresentados pelos Centros de Emprego do IEFP.

CRESCIMENTO NATURAL - Resultado da diferença entre Nascimentos e Óbitos.

DENSIDADE POPULACIONAL - Número médio de habitantes residentes por Km² de superfície (habitantes residentes / área total).

DESEMPREGADOS - Conjunto da população activa (com 14 e mais anos), que se encontra sem trabalho remunerado e disponível para trabalhar, inscrita nos Centros de Emprego do IEFP.

EMPRESA - Entidade económica que desenvolve uma determinada actividade, sendo constituída por uma sede social e estabelecimentos com localizações diversas.

ENSINO RECORRENTE - Destinado aos indivíduos que não tiveram oportunidade de se enquadrar no sistema de educação escolar na idade normal de frequência, ou que o abandonaram precocemente, centrando-se no princípio da alternância entre os estudos e outras actividades. Refere-se normalmente aos ensinos básico e secundário, atribuindo os mesmos diplomas e certificados que os conferidos pelo ensino regular.

ESTABELECIMENTO - Unidade de actividade económica que, sob um único regime de propriedade ou de controlo, produz exclusivamente ou principalmente um grupo homogéneo de bens ou serviços num único local.

FORMAÇÃO PROFISSIONAL - Conjunto de actividades que visam a aquisição de conhecimentos, capacidades práticas, atitudes e formas de comportamento exigidas para o exercício das funções próprias duma profissão ou grupo de profissões em qualquer ramo da actividade económica.

FORMAÇÃO PROFISSIONAL EM ALTERNÂNCIA - Formação inicial de jovens com escolaridade obrigatória e idades compreendidas entre os 14 e os 24 anos, que visa assegurar o desenvolvimento da capacidade e a aquisição de conhecimentos necessários para o exercício de uma profissão qualificação. Programa de formação gerido pelo IEFP, desenvolvido em alternância com as empresas, que confere equivalência escolar.

FORMAÇÃO PROFISSIONAL INICIAL - Visa a aquisição das capacidades indispensáveis para poder iniciar o exercício duma profissão. Compreende uma formação profissional de base e uma eventual especialização.

FORMAÇÃO PROFISSIONAL CONTÍNUA - Engloba todos os processos formativos organizados e institucionalizados subsequentes à formação profissional inicial, ou dirigida àqueles que deixaram a educação formal em qualquer nível e entraram na vida activa. Tem em vista permitir uma adaptação às transformações tecnológicas e técnicas, favorecer a promoção social dos indivíduos, bem como permitir a sua contribuição para o desenvolvimento cultural, económico e social.

ÍNDICE DE ENVELHECIMENTO - Relaciona o número de indivíduos com 65 e mais anos que existem, para cada 100 indivíduos com menos de 15 anos, na população residente.

NÍVEL DE INSTRUÇÃO - O mais elevado grau de ensino atingido pelo recenseado, completo ou incompleto.

OFERTA DE EMPREGO - Empregos disponíveis comunicados pelas entidades empregadoras aos Centros de Emprego do IEFP.

PEDIDOS DE EMPREGO - Total de pessoas com 14 ou mais anos de idade, inscritas nos Centros de Emprego do IEFP para obter um emprego por conta de outrem. Subdividem-se nas seguintes categorias:

Empregados - Têm um emprego, que pretendem abandonar;

Ocupados - Trabalhadores ocupados em programas especiais de emprego;

Desempregados - Não têm um emprego e estão imediatamente disponíveis para trabalhar, dos quais:

* Primeiro emprego: nunca trabalharam;

* Novo emprego: já trabalharam e procuram novo emprego.

POPULAÇÃO ACTIVA - Conjunto de indivíduos com 14 e mais anos que constituem a mão-de-obra disponível para a produção de bens e serviços que entram no circuito económico. Inclui os activos a exercer uma profissão (emprego civil e militares de carreira) e os desempregados (à procura do primeiro ou de novo emprego).

POPULAÇÃO RESIDENTE - Conjunto de pessoas que, independentemente de no momento censitário estarem presentes ou ausentes numa determinada unidade de alojamento, aí habitam a maior parte do ano com a família ou detêm a maior parte dos seus haveres.

QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL - Formação profissional que visa a aquisição das capacidades indispensáveis para poder iniciar o exercício duma profissão.

RECICLAGEM - Formação profissional que visa actualizar ou adquirir novos conhecimentos, capacidades práticas, atitudes e formas de comportamento dentro da mesma profissão devido, nomeadamente, aos progressos científicos e tecnológicos.

RECONVERSÃO PROFISSIONAL - Formação profissional que visa dar uma qualificação diferente da já possuída, para exercer uma nova actividade profissional.

RELAÇÃO DE DEPENDÊNCIA (TOTAL, JOVENS, IDOSOS) - Peso relativo dos Jovens (menos de 15 anos) e/ou Idosos (65 e mais anos) sobre a população em idade activa (entre os 15 e 64 anos).

SALDO MIGRATÓRIO - Resultado da diferença entre Imigrantes e Emigrantes relativamente a uma determinada unidade territorial.

SECTORES DE ACTIVIDADE - No Sector Primário incluímos a agricultura, caça e pesca. No Sector Secundário considerámos as indústrias extractivas; indústrias transformadoras; electricidade, gás e água; construção e obras públicas. No Sector Terciário incluímos o comércio, restaurantes e hotéis; transportes, armazenagem e comunicações; bancos, seguros e operações sobre imóveis e serviços prestados à colectividade, sociais e pessoais.

SITUAÇÃO NA PROFISSÃO - Condição do indivíduo relativamente à sua profissão, relacionada com a subordinação a outrem ou com a forma de independência como exercia a actividade. Consideram-se as seguintes situações: patrão, trabalhador por

conta própria, trabalhador familiar não remunerado, trabalhador por conta de outrem, membro activo de cooperativas e outra situação.

TAXA DE ACTIVIDADE - Relação entre a população activa e população residente.

TAXA DE CRESCIMENTO ($\Delta\%$) - Ilustra o crescimento de uma dada variável entre dois períodos de tempo.

$$\Delta\% = (X_{91} - X_{85}) / X_{85} * 100$$

TRABALHADOR POR CONTA DE OUTREM - Indivíduo que trabalhe para outrem, a tempo inteiro ou parcial, e receba uma remuneração pelo trabalho realizado.

ANEXO B:

QUADROS ESTATÍSTICOS

QUADRO 1-A: POPULAÇÃO RESIDENTE, POPULAÇÃO ACTIVA E COMPONENTES DO CRESCIMENTO DEMOGRÁFICO, EM 1981 e 1991, POR CONCELHO

INDICADORES DEMOGRÁFICOS	UNIDADE TERRITORIAL																		
	ARRAIÓLOS		ÉVORA		PORTEL		REDONDO		REGUENG. MONSARAZ		VIANA ALENTEJO		C.EMPREGO ÉVORA		ALENTEJO CENTRAL		REGIÃO DO ALENTEJO		
	1981	1991	1981	1991	1981	1991	1981	1991	1981	1991	1981	1991	1981	1991	1981	1991	1981	1991	
POP. RESIDENTE:																			
HM	8883	8207	51572	53754	8306	7525	8444	7948	11642	11401	6188	5720	95035	94555	180480	173216	578430	543442	
(%)	-7,6	-7,6	4,2	4,2	-9,4	-9,4	-5,9	-5,9	-2,0	-2,0	-7,6	-7,6	-0,5	-0,5	-4,0	-4,0	-6,0	-6,0	
H	4392	3992	24772	25694	4058	3667	4125	3868	5677	5536	3034	2800	46058	45557	87866	83974	294671	265836	
(%)	-9,1	-9,1	3,7	3,7	-9,6	-9,6	-6,2	-6,2	-2,5	-2,5	-7,7	-7,7	-1,1	-1,1	-4,4	-4,4	-6,6	-6,6	
M	4491	4215	26800	28060	4248	3858	4319	4080	5965	5865	3154	2920	48977	48998	92614	89242	293759	277606	
(%)	-6,1	-6,1	4,7	4,7	-9,2	-9,2	-5,5	-5,5	-1,7	-1,7	-7,4	-7,4	0,1	0,1	-3,6	-3,6	-5,5	-5,5	
CRESC. EFECTIVO																			
CRESC. NATURAL																			
SALDO MIGRATOR.																			
ÁREA (KM2)	684	684	1308	1308	601	601	370	370	461	461	394	394	3818	3818	7229	7229	26932	26932	
DENSIDADE POPULACIONAL.	13	12	39	41	14	13	23	21	25	25	16	15	25	25	25	24	21	20	
POPUL. ACTIVA																			
HM	4066	3488	23641	25041	3730	3331	3404	3224	4992	4840	2673	2456	42506	42380	78168	75887	239779	223271	
(%)	-14,2	-14,2	5,9	5,9	-10,7	-10,7	-5,3	-5,3	-3,0	-3,0	-8,1	-8,1	-0,3	-0,3	-2,9	-2,9	-0,7	-0,7	
H	2631	2213	14720	14140	2408	1997	2403	2068	3384	3031	1822	1351	27368	24980	51593	46148	167101	140974	
(%)	-15,9	-15,9	-3,9	-3,9	-17,1	-17,1	-13,9	-13,9	-10,4	-10,4	-16,0	-16,0	-8,7	-8,7	-10,6	-10,6	-15,6	-15,6	
M	1435	1275	8921	10901	1322	1334	1001	1156	1608	1809	851	925	15138	17400	26575	29739	72678	82297	
(%)	-11,1	-11,1	22,2	22,2	0,9	0,9	15,5	15,5	12,5	12,5	8,7	8,7	14,9	14,9	11,9	11,9	13,2	13,2	
TAXAS ACTIVID.																			
HM	45,8	42,5	45,8	46,6	44,9	44,3	40,3	40,6	42,9	42,5	43,2	42,9	44,7	44,8	43,3	43,8	41,5	41,1	
H	59,9	55,4	59,4	55,0	59,3	54,5	58,3	53,5	59,6	54,8	60,1	54,7	59,4	54,8	58,7	55,0	58,7	53,0	
M	32,0	30,2	33,3	38,8	31,1	34,6	23,2	28,3	27,0	30,9	27,0	31,7	30,9	35,5	28,7	33,0	24,7	29,6	
RELACOES DE DEPENDENCIA:																			
TOT (0-14+>65/15-64)	56,1	61,8	53,2	52,6	60,7	61,1	59,7	62,1	56,6	58,7	58,0	64,4	55,4	56,2	55,9	56,0	58,1	58,2	
JOVENS (0-14/15-64)	29,1	26,7	34,3	29,4	34,4	28,8	32,9	28,6	30,7	28,2	30,6	28,7	33,0	28,6	32,6	27,6	32,8	28,0	
IDOSOS (>65/15-64)	27,0	35,1	18,9	23,1	26,3	32,3	26,8	33,5	25,9	30,5	27,4	35,7	22,3	27,6	23,4	28,4	25,3	30,2	
INDICE (>65/0-14) ENVELHECIMENTO	92,6	131,5	55,1	78,6	76,4	112,3	81,4	117,0	84,2	108,2	89,4	124,5	68,9	95,1	71,8	103,0	77,2	108,0	

FONTE: . XII e XIII Recenseamento Geral da População, INE, Lisboa, 1981 e 1991.
. Alterações Demográficas nas Regiões Portuguesas entre 1981-1991, INE, Lisboa, 1993.

QUADRO 2-A: POPULAÇÃO RESIDENTE EM 1981 E 1991 SEGUNDO OS GRUPOS ETÁRIOS, POR CONCELHO

GRUPOS ETÁRIOS	UNIDADE DE TERRITORIAL																		
	ARRAIÓLOS		ÉVORA		PORTEL		REDONDO		REGUENGOS MONSARAZ		VIANA DO ALENTEJO		CENTRO EMPREGO ÉVORA		ALENTEJO CENTRAL		REGIÃO DO ALENTEJO		
	(V.A.)	(%)	(V.A.)	(%)	(V.A.)	(%)	(V.A.)	(%)	(V.A.)	(%)	(V.A.)	(%)	(V.A.)	(%)	(V.A.)	(%)	(V.A.)	(%)	
(0-14) Anos	1658	18,7	11539	22,4	1778	21,4	1740	20,6	2284	19,6	1199	19,4	20198	21,3	37678	20,9	119990	20,7	
1981																			
1991	1338	16,3	10263	19,2	1322	17,6	1388	17,5	2003	17,6	986	17,2	17300	18,3	30286	17,5	95047	17,5	
(%)	-19,3		-11,1		-25,6		-20,2		-12,3		-17,8		-14,3		-19,6		-20,8		
(15-24) Anos	1293	14,6	7489	14,5	1183	14,2	1171	13,9	1726	14,8	949	15,3	13811	14,5	25596	14,2	82161	14,2	
1981																			
1991	1051	12,8	7682	14,3	1059	14,1	1104	13,9	1523	13,4	717	12,5	13136	13,9	23836	13,8	72948	13,4	
(%)	-18,7		2,6		-10,5		-5,7		-11,8		-24,4		-4,9		-6,9		-11,9		
(25-64) Anos	4397	49,5	26184	50,8	3987	48,0	4117	48,8	5708	49,0	2968	48,0	47361	49,8	90155	50,0	283604	49,0	
1981																			
1991	4017	48,9	27570	51,3	3618	48,1	3793	47,7	5659	49,6	2758	48,2	47415	50,1	87206	50,3	270452	49,8	
(%)	-8,6		5,3		-9,3		-7,9		-0,9		-7,1		0,1		-3,3		-4,6		
(65+) Anos	1535	17,3	6360	12,3	1358	16,3	1416	16,8	1924	16,5	1072	17,3	13665	14,4	27051	15,0	92675	16,0	
1981																			
1991	1801	21,9	8239	15,3	1526	20,3	1663	20,9	2216	19,4	1259	22,0	16704	17,7	31888	18,4	104995	19,3	
(%)	17,3		29,5		12,4		17,4		15,2		17,4		22,2		17,9		13,3		
TOTAL	8883	100%	51572	100%	8306	100%	8444	100%	11642	100%	6188	100%	95035	100%	180480	100%	578430	100%	
1981																			
1991	8207	100%	53754	100%	7525	100%	7948	100%	11401	100%	5720	100%	94555	100%	173216	100%	543442	100%	
(%)	-7,6		4,2		-9,4		-5,9		-2,0		-7,6		-0,5		-4,0		-6,0		

FONTE: XII e XIII Recenseamento Geral da População, INE, Lisboa, 1981 e 1991.

QUADRO 3-A: EVOLUÇÃO DA POPULAÇÃO RESIDENTE DE 1960 A 1991 E PROJEÇÕES DE 1991 A 2000, POR CONCELHO

CONCELOS	ANOS														
	1960			1970			1981			1991			2000		
	REAL	PROJEC	(%)	REAL	PROJEC	(%)	REAL	PROJEC	(%)	REAL	PROJEC	(%)	REAL	PROJEC	(%)
ARRAIÓLOS	12786	-	-0,6	9810	-	-23,3	8883	-	-9,4	8207	8122	-7,6	-	7239	-10,9
ÉVORA	50095	-	6,8	46900	-	-6,4	51572	-	10,0	53754	53134	4,2	-	53756	1,2
PORTEL	11627	-	-3,2	9210	-	-20,8	8306	-	-9,8	7525	7615	-9,4	-	6814	-10,5
REDONDO	11967	-	-3,1	9345	-	-21,9	8444	-	-9,6	7948	7681	-5,9	-	6833	-11,0
REGUENGOS M.	15090	-	1,9	11475	-	-24,0	11642	-	1,5	11401	10789	-2,0	-	10020	-7,1
VIANA DO AL.	9237	-	-5,5	6170	-	-33,2	6188	-	0,3	5720	5042	-7,6	-	4237	-16,0
CE ÉVORA	110802	-	1,9	92910	-	-16,1	95035	-	2,3	94555	92383	-0,5	-	88899	-3,8
ALENTEJO CENTRAL	220218	-	-0,3	178510	-	-18,9	180480	-	1,1	173216	170861	-4,0	-	161273	-5,6
REGIÃO ALENTEJO	760916	-	-2,6	587345	-	-22,8	578430	-	-1,5	543442	552441	-6,0	-	528325	-4,4

FONTE: Recenseamento Geral da População, INE, Lisboa, 1960, 1970, 1981 e 1991.
 . Projeções da População Residente em 1981, CCRA, Évora, 1990.

QUADRO 4-A: POPULAÇÃO RESIDENTE COM 12 OU MAIS ANOS, EM 1981 E 1991, EMPREGADA, SEGUNDO O SECTOR DA ACTIV. ECONÓMICA, POR CONCELHO

SECTORES	UNIDADE TERRITORIAL																	
	ARRAIÓLOS		ÉVORA		PORTEL		REDONDO		REGUENGOS MONSARAZ		VIANA DO ALENTEJO		C. EMPREGO ÉVORA		ALENTEJO CENTRAL		REGIÃO DO ALENTEJO	
	(V.A.)	(%)	(V.A.)	(%)	(V.A.)	(%)	(V.A.)	(%)	(V.A.)	(%)	(V.A.)	(%)	(V.A.)	(%)	(V.A.)	(%)	(V.A.)	(%)
ACTIVIDADE ECONÓMICA	1777	48,9	3538	16,3	2109	65,7	1504	50,1	1591	39,0	1449	58,1	11968	31,3	27190	38,5	80888	38,4
SEC. PRIMÁRIO	995	31,2	2110	9,0	1044	41,4	978	33,9	1458	32,3	729	35,3	7314	19,0	14910	21,6	46574	23,2
SEC. SECUND.	1036	28,5	6009	27,6	452	14,1	622	20,7	1141	27,9	461	18,5	9721	25,5	16667	23,6	51990	24,7
SEC. TERCIÁRIO	1034	32,4	5855	25,1	569	22,6	731	25,3	1079	23,9	473	22,9	9741	25,3	19249	27,9	51988	25,9
TOTAL	3636	100%	21769	100%	3208	100%	3002	100%	4083	100%	2495	100%	38193	100%	70564	100%	210441	100%
TOTAL	3191	100%	23359	100%	2519	100%	2888	100%	4516	100%	2064	100%	38537	100%	68888	100%	200484	100%

FONTE: XII e XIII Recenseamento Geral da População, INE, Lisboa, 1981 e 1991.

QUADRO 5-A: TRABALHADORES POR CONTA DE OUTRÉM E ESTABELECIMENTOS, SEGUNDO O SECTOR DA ACTIVIDADE ECONÓMICA, POR CONCELHO, EM 1992. (PERCENTAGEM DO TOTAL DO CONCELHO)

SECTOR DA ACTIVIDADE ECONÓMICA	UNIDADE TERRITORIAL																							
	ARRAIÓLOS			ÉVORA			PORTEL			REDONDO			REGUENGOS MONSARAZ			VIANA DO ALENTEJO			ALENTEJO CENTRAL			REGIÃO DO ALENTEJO		
	Trab.	Nº Estab.	Nº Estab.	Trab.	Nº Estab.	Nº Estab.	Trab.	Nº Estab.	Nº Estab.	Trab.	Nº Estab.	Nº Estab.	Trab.	Nº Estab.	Nº Estab.	Trab.	Nº Estab.	Nº Estab.	Trab.	Nº Estab.	Nº Estab.	Trab.	Nº Estab.	
SECTOR PRIMÁRIO	31,1	36,8	8,7	15,0	38,8	29,1	52,5	43,0	48,4	36,3	35,6	29,8	18,6	23,5	18,8	24,6	24,6	18,7	25,9					
SECTOR SECUND.	48,6	24,2	39,2	17,6	28,9	24,1	28,1	23,6	24,8	23,2	39,0	26,6	37,5	20,2	41,4	23,5	23,5	39,3	19,8					
SECTOR TERCIÁRIO	20,3	39,0	52,1	67,3	32,4	46,8	19,4	33,3	26,8	40,5	25,4	43,5	43,9	56,3	39,8	51,9	51,9	42,0	54,3					
TOTAL	1069	182	10824	1237	374	79	936	165	1461	284	615	124	15279	2071	28156	3845	3845	76459	10969					
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%				

FONTE: Quadros de Pessoal do Ministério do Emprego e Segurança Social, DEMESS, 1992.

QUADRO 6-A: TRABALHADORES POR CONTA DE OUTRÉM E ESTABELECIMENTOS, SEGUNDO A C.A.E., POR CONCELHO, EM 1992. (PERCENTAGEM DO TOTAL DO CONCELHO)

C.A.E. (1973)	UNIDADE TERRITORIAL																							
	ARRAIÓLOS			ÉVORA			PORTEL			REDONDO			REGUENGOS MONSARAZ			VIANA DO ALENTEJO			ALENTEJO CENTRAL			REGIÃO DO ALENTEJO		
	Trab.	Nº Estab.	Nº Estab.	Trab.	Nº Estab.	Nº Estab.	Trab.	Nº Estab.	Nº Estab.	Trab.	Nº Estab.	Nº Estab.	Trab.	Nº Estab.	Nº Estab.	Trab.	Nº Estab.	Nº Estab.	Trab.	Nº Estab.	Nº Estab.	Trab.	Nº Estab.	
1	31,1	36,8	8,7	15,0	38,8	29,1	52,5	43,0	48,4	36,3	35,6	29,8	18,6	23,5	18,8	24,6	24,6	18,7	25,9					
2	1,9	1,1	0,4	0,3	0,0	0,0	0,8	0,6	0,0	0,0	6,2	4,8	0,7	0,6	8,2	4,2	4,2	5,3	1,8					
3	39,3	16,5	28,7	11,2	16,0	17,7	22,3	15,8	19,2	17,3	15,1	13,7	27,3	13,2	24,4	13,0	13,0	23,1	11,3					
4	0,4	0,5	1,7	0,2	0,5	1,3	0,4	1,2	0,5	0,4	0,5	0,8	1,3	0,4	1,0	0,4	0,4	1,5	0,4					
5	7,1	6,0	8,5	6,0	12,3	5,1	4,6	6,1	5,1	5,6	17,2	7,3	8,3	6,0	7,8	5,9	6,0	9,3	6,3					
6	10,7	28,6	27,7	43,9	13,9	29,1	10,7	23,0	12,7	28,2	11,4	23,4	23,1	36,9	20,3	34,8	34,8	20,9	36,3					
7	0,8	1,1	6,8	1,6	2,1	5,1	1,1	3,0	3,3	1,1	2,3	3,2	5,4	1,8	4,9	2,1	2,1	4,7	2,0					
8	2,6	3,3	6,4	7,0	5,3	6,3	2,2	2,4	4,0	3,2	7,0	8,1	5,7	5,8	4,7	5,1	5,1	5,3	5,3					
9	6,2	6,0	11,1	14,9	11,0	6,3	5,4	4,8	6,8	8,1	4,7	8,9	9,7	11,8	9,9	9,9	9,9	11,1	10,7					
TOTAL	1069	182	10824	1237	374	79	936	165	1461	284	615	124	15279	2071	28156	3845	3845	76459	10969					
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%				

FONTE: Quadros de Pessoal do Ministério do Emprego e Segurança Social, DEMESS, 1992.

QUADRO 7-A: NÚMERO DE PESSOAS AO SERVIÇO E ESTABELECIMENTOS SEGUNDO A DIMENSÃO, POR CONCELHO, EM 1992.
(PERCENTAGEM DO TOTAL DO CONCELHO)

DIMENSÃO (Vol. Pessoal)	UNIDADE TERRITORIAL																	
	ARRAIÓLOS		ÉVORA		PORTEL		REDONDO		REGUENGOS MONSARAZ		VIANA DO ALENTEJO		C. EMPREGO ÉVORA		ALENTEJO CENTRAL		REGIÃO DO ALENTEJO	
	Trab.	Nº Estab	Trab.	Nº Estab	Trab.	Nº Estab	Trab.	Nº Estab	Trab.	Nº Estab	Trab.	Nº Estab	Trab.	Nº Estab	Trab.	Nº Estab	Trab.	Nº Estab
(ATÉ 9) PESSOAS	34,9	81,3	30,7	81,1	53,2	87,3	43,8	84,8	49,3	85,6	53,5	87,1	35,2	82,6	35,6	82,3	36,5	83,7
(10-49) PESSOAS	52,5	17,0	32,3	16,5	46,8	12,7	44,8	13,9	39,7	14,1	29,8	11,3	35,5	15,5	36,6	15,7	36,0	14,6
(50-99) PESSOAS	12,6	1,6	9,1	1,4	-	-	11,4	1,2	-	-	16,7	1,6	8,8	1,2	11,4	1,4	10,7	1,2
(100-499) PESSOAS	-	-	17,8	1,0	-	-	-	-	11,0	0,4	-	-	13,5	0,6	12,7	0,5	10,3	0,4
(500 e +) PESSOAS	-	-	10,0	0,1	-	-	-	-	-	-	-	-	7,0	0,0	3,8	0,0	6,5	0,1
TOTAL	1242	182	11636	1237	406	79	1025	165	1588	284	718	124	16615	2071	30611	3845	82901	10969
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

FONTE: Quadros de Pessoal do Ministério do Emprego e Segurança Social, DEMESS, 1992.

QUADRO 8-A: POPULAÇÃO RESIDENTE, POPULAÇÃO ACTIVA COM 12 OU MAIS ANOS
E TAXAS DE ACTIVIDADE, SEGUNDO O SEXO, POR CONCELHOS

UNIDADE TERRITORIAL	ÁREA (Km ²)	DENSIDADE POPULACIONAL		SEXO	POPULAÇÃO RESIDENTE			POPULAÇÃO ACTIVA			TAXAS DE ACTIVIDADE	
		1981	1991		1981	1991	(\%)	1981	1991	(\%)	1981	1991
ARRAIOS	684	13	12	H	4392	3992	-9,1	2631	2213	-15,9	59,9	55,4
				M	4491	4215	-6,1	1435	1275	-11,1	32,0	30,2
				HM	8883	8207	-7,6	4066	3488	-14,2	45,8	42,5
EVORA	1308	39	41	H	24772	25694	3,7	14720	14140	-3,9	59,4	55,0
				M	26800	28060	4,7	8921	10901	22,2	33,3	38,8
				HM	51572	53754	4,2	23641	25041	5,9	45,8	46,6
PORTEL	601	14	13	H	4058	3667	-9,6	2408	1997	-17,1	59,3	54,5
				M	4248	3858	-9,2	1322	1334	0,9	31,1	34,6
				HM	8306	7525	-9,4	3730	3331	-10,7	44,9	44,3
REDONDO	370	23	21	H	4125	3868	-6,2	2403	2068	-13,9	58,3	53,5
				M	4319	4080	-5,5	1001	1156	15,5	23,2	28,3
				HM	8444	7948	-5,9	3404	3224	-5,3	40,3	40,6
REGUENGOS DE MONSARAZ	461	25	25	H	5677	5536	-2,5	3384	3031	-10,4	59,6	54,8
				M	5965	5865	-1,7	1608	1809	12,5	27,0	30,9
				HM	11642	11401	-2,0	4992	4840	-3,0	42,9	42,5
VIANA DO ALENTEJO	394	16	15	H	3034	2800	-7,7	1822	1531	-16,0	60,1	54,7
				M	3154	2920	-7,4	851	925	8,7	27,0	31,7
				HM	6188	5720	-7,6	2673	2456	-8,1	43,2	42,9
CENTRO DE EMPREGO EVORA	3818	25	25	H	46058	45557	-1,1	27368	24980	-8,7	59,4	54,8
				M	48977	48998	0,1	15138	17400	14,9	30,9	35,5
				HM	95035	94555	-0,5	42506	42380	-0,3	44,7	44,8
ALENTEJO CENTRAL	7229	25	24	H	87866	83974	-4,4	51593	46148	-10,6	58,7	55,0
				M	92614	89242	-3,6	26575	29739	11,9	28,7	33,0
				HM	180480	173216	-4,0	78168	75887	-2,9	43,3	43,8
REGIÃO DO ALENTEJO	26932	21	20	H	284671	265836	-6,6	167101	140974	-15,6	58,7	53,0
				M	293759	277606	-5,5	72678	82297	13,2	24,7	29,6
				HM	578430	543442	-6,0	239779	223271	-7,1	41,5	41,1

FONTE: IXII e XIII Recenseamento Geral da População, INE, Lisboa, 1981 e 1991.

QUADRO 9-A: POPULAÇÃO RESIDENTE, POPULAÇÃO ACTIVA COM 12 OU MAIS ANOS E TAXAS DE ACTIVIDADE EM 1991,
SEGUNDO OS GRUPOS ETÁRIOS, POR CONCELHO

POPULAÇÃO E GRUPOS ETÁRIOS	UNIDADE DE TERRITORIAL																		
	ARRAIÓLOS		ÉVORA		REGUENGOS MONSARAZ		REDONDO		PORTEL		VIANA DO ALENTEJO		CENTRO EMPREGO ÉVORA		ALENTEJO CENTRAL		REGIÃO DO ALENTEJO		
	(V.A.)	(%)	(V.A.)	(%)	(V.A.)	(%)	(V.A.)	(%)	(V.A.)	(%)	(V.A.)	(%)	(V.A.)	(%)	(V.A.)	(%)	(V.A.)	(%)	
(< 25 Anos)																			
RESIDENTE	2389	29,1	17945	33,4	3526	30,9	2492	31,4	2381	31,6	1703	29,8	30436	32,2	54122	31,2	167995	30,9	
ACTIVA	614	17,6	3766	15,0	889	18,4	664	20,6	720	21,6	480	19,5	7133	16,8	13141	17,3	38108	17,1	
(TX ACTIV.)		25,7		21,0		25,2		26,7		30,2		28,2		23,4		24,3		22,7	
(25-44) Anos																			
RESIDENTE	1867	22,7	14799	27,5	2696	23,6	1812	22,8	1736	23,1	1309	22,9	24219	25,6	42341	24,4	131429	24,2	
ACTIVA	1534	44,0	13218	52,8	2167	44,8	1433	44,4	1482	44,5	1111	45,2	20945	49,4	35597	46,9	106274	47,6	
(TX ACTIV.)		82,2		89,3		80,4		79,1		85,4		84,9		86,5		84,1		80,9	
(45-64) Anos																			
RESIDENTE	2150	26,2	12771	23,8	2963	26,0	1981	24,9	1882	25,0	1449	25,3	23196	24,5	44865	25,9	139023	25,6	
ACTIVA	1277	36,6	7580	30,3	1642	33,9	1042	32,3	1089	32,7	813	33,1	13443	31,7	25668	33,8	74593	33,4	
(TX ACTIV.)		59,4		59,4		55,4		52,6		57,9		56,1		57,9		57,2		53,7	
(65+) Anos																			
RESIDENTE	1801	21,9	8239	15,3	2216	19,4	1663	20,9	1526	20,3	1259	22,0	16704	17,7	31888	18,4	104995	19,3	
ACTIVA	63	1,8	477	1,9	142	2,9	85	2,6	40	1,2	52	2,1	859	2,0	1481	2,0	4296	1,9	
(TX ACTIV.)		3,5		5,8		6,4		5,1		2,6		4,1		5,1		4,6		4,1	
TOTAL RESID.	8207	100%	53754	100%	11401	100%	7948	100%	7525	100%	5720	100%	94555	100%	173216	100%	543442	100%	
TOTAL ACTIVA	3488	100%	25041	100%	4840	100%	3224	100%	3331	100%	2456	100%	42380	100%	75887	100%	223271	100%	
(TX ACTIV.)		42,5		46,6		42,5		40,6		44,3		42,9		44,8		43,8		41,1	

FONTE: XIII Recenseamento Geral da População, INE, Lisboa, 1991.

QUADRO 10-A: POPULAÇÃO RESIDENTE COM ACTIVIDADE ECONÓMICA, EMPREGADA SEGUNDO A SITUAÇÃO NA PROFISSÃO, POR CONCELHO, EM 1991

SITUAÇÃO NA PROFISSÃO	UNIDADE TERRITORIAL																	
	ARRAIÓLOS		ÉVORA		PORTEL		REDONDO		REGUENGOS MONSARAZ		VIANA DO ALENTEJO		CENTRO EMPREGO ÉVORA		ALENTEJO CENTRAL		REGIÃO DO ALENTEJO	
	(V.A.)	(%)	(V.A.)	(%)	(V.A.)	(%)	(V.A.)	(%)	(V.A.)	(%)	(V.A.)	(%)	(V.A.)	(%)	(V.A.)	(%)	(V.A.)	(%)
PATRÃO	158	5,0	1303	5,6	66	2,6	132	4,6	245	5,4	92	4,5	1996	5,2	3381	4,9	10422	5,2
TRABALH. CONTA PRÓPRIA	463	14,5	2509	10,7	351	13,9	512	17,7	811	18,0	347	16,8	4993	13,0	9821	14,3	33272	16,6
TRABALH. FAMILIAR N. REMUN.	28	0,9	150	0,6	31	1,2	86	3,0	62	1,4	27	1,3	384	1,0	664	1,0	2462	1,2
TRABALH. POR CONTA OUTREM	2352	73,7	18784	80,4	1959	77,8	2098	72,6	3319	73,5	1509	73,1	30021	77,9	52978	76,9	149554	74,6
MEMBRO COOPERAT.	132	4,1	173	0,7	49	1,9	16	0,6	4	0,1	38	1,8	412	1,1	894	1,3	1535	0,8
OUTRA SITUAÇÃO	58	1,8	440	1,9	63	2,5	44	1,5	75	1,7	51	2,5	731	1,9	1150	1,7	3239	1,6
TOTAL	3191	100%	23359	100%	2519	100%	2888	100%	4516	100%	2064	100%	38537	100%	68888	100%	200484	100%

FONTE: XIII Recenseamento Geral da População, INE, Lisboa, 1991.

QUADRO 11-A: TRABALHADORES POR CONTA DE OUTRÉM, SEGUNDO OS NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO, POR CONCELHO, EM 1992.

NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO	UNIDADE TERRITORIAL																	
	ARRAIOS		ÉVORA		PORTEL		REDONDO		REGUENG MONS.		VIANA ALENT.		C. EMPREGO ÉVORA		ALENTEJO CENTRAL		REGIÃO DO ALENTEJO	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
1. DIRIGENTES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. QUADROS SUPERIORES E QUADROS MÉDIOS	19	1,8	428	4,0	1	0,3	8	0,9	22	1,5	4	0,7	482	3,2	694	2,5	2051	2,7
3. ENC., CONTR., CH.E. MES TRES, PROFISSIONAIS A.Q.	47	4,4	785	7,3	15	4,0	33	3,5	33	2,3	33	5,4	946	6,2	1830	6,5	5713	7,5
4. PROFISSIONAIS QUALIFICADOS	322	30,1	3711	34,3	82	21,9	170	18,2	315	21,6	181	29,4	4781	31,3	8332	29,6	25192	32,9
5. PROF. SEMI-QUALIF. E PROF. NÃO QUALIF.	547	51,2	3954	36,5	214	57,2	608	65,0	890	60,9	317	51,5	6530	42,7	13053	46,4	31235	40,9
6. PRATICANTES, APRENDIZES E NÍVEL IGNOR.	134	12,5	1946	18,0	62	16,6	117	12,5	201	13,8	80	13,0	2540	16,6	4247	15,1	12268	16,0
TOTAL	1069	100%	10824	100%	374	100%	936	100%	1461	100%	615	100%	15279	100%	28156	100%	76459	100%

FONTE: Quadros de Pessoal do Ministério do Emprego e Segurança Social, DEMESS, 1992.

QUADRO 12-A: POPULAÇÃO RESIDENTE EM 1991, COM 10 OU MAIS ANOS DE IDADE, SEGUNDO O NÍVEL DE INSTRUÇÃO, SEXO E TAXA DE ANALFABETISMO POR CONCELHO

CONCELHOS	NÍVEL DE INSTRUÇÃO																		TAXA ANALFA BETISMO												
	ANALFABETOS COM 10 OU MAIS ANOS						ENSINO PRIMÁRIO						ENSINO PREPARATORÓRIO							ENSINO SECUNDÁRIO						OUTRO ENSINO					
	SEXO	H	M	HM	H	HM	H	M	HM	H	M	HM	H	M	HM	H	M	HM		H	M	HM	H	M	HM						
ARRAIOS	663	885	1548	1868	1991	3859	523	408	931	558	562	1120	76	95	171	21,0															
ÉVORA	2201	3762	5963	9722	10671	20393	3246	2801	6047	6477	6341	12818	2102	2488	4590	12,5															
PORTEL	731	946	1677	1664	1734	3398	518	408	926	438	436	874	39	77	116	25,0															
REDONDO	641	952	1593	1832	1840	3672	479	325	804	559	554	1113	72	125	197	22,3															
REG. MONSARAZ	968	1329	2297	2458	2631	5089	678	493	1171	881	854	1735	148	182	330	22,5															
VIANA DO ALENT.	568	705	1273	1198	1232	2430	378	308	686	368	394	762	55	78	133	25,0															
C. EMPREGO ÉVORA	5772	8579	14351	18742	20099	38841	5822	4743	10565	9281	9141	18422	2492	3045	5537	17,0															
ALENTEJO CENTRAL	12160	17918	30078	35911	37337	73248	10427	8389	18816	15775	15184	30959	3570	4391	7961	19,4															
REGIÃO ALENTEJO	43146	62887	106033	114655	112260	226915	32450	26565	59015	46297	44914	91211	9092	11780	20872	21,8															

FONTE: XIII Recenseamento Geral da População, INE, Lisboa, 1991.

QUADRO 13-A: PROCURA E OFERTA DE EMPREGO NO CENTROS DE EMPREGO, SEGUNDO O SEXO E TIPO, POR CONCELHOS, NO FIM DE 1994.

PROCURA DE EMPREGO	UNIDADE TERRITORIAL																	
	ARRAIÓLOS		ÉVORA		PORTEL		REDONDO		REGUENG. MONSARAZ		VIANA ALENTEJO		C.EMPREGO ÉVORA		ALENTEJO CENTRAL		REGIÃO DO ALENTEJO	
	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)
PEDIDOS EMPR:	410	9	2036	42	835	17	423	9	775	16	327	7	4806	100	10547	100	39602	100
H	191	47	761	37	276	33	119	28	236	30	115	35	1698	35	3296	31	13390	34
M	219	53	1275	63	559	67	304	72	539	70	212	65	3108	65	7251	69	26212	66
DESEMPREGADOS	332	81	1651	81	705	85	318	76	500	64	242	74	3748	78	8476	80	33276	84
H	173	52	665	40	233	33	92	29	132	26	98	40	1393	37	2700	32	11454	34
M	159	48	986	60	472	67	226	71	368	74	144	60	2355	63	5776	68	21822	66
1º EMPREGO	30	9	383	23	54	8	42	13	65	13	21	9	595	16	1143	13	4901	15
H	9	30	106	28	9	17	9	21	11	17	7	33	151	25	287	25	1153	24
M	21	70	277	72	45	83	33	79	54	83	14	67	444	75	856	75	3748	76
NOVO EMPR.	302	91	1268	77	651	92	276	87	435	87	221	91	3153	84	7333	87	28375	85
H	164	54	559	44	224	34	89	32	121	28	91	41	1242	39	2413	33	10301	36
M	138	46	709	56	427	66	193	68	314	72	130	59	1911	61	4920	67	18074	64
OCUPADOS	76	19	341	17	127	15	103	24	260	34	83	25	990	21	1708	16	5393	14
H	17	22	83	24	42	33	27	26	99	38	16	19	284	29	473	28	1616	30
M	59	78	258	76	85	67	76	74	161	62	67	81	706	71	1235	72	3777	70
EMPREGADOS	2	-	44	2	3	-	2	-	15	2	2	1	68	1	363	4	933	2
H	1	-	13	30	1	-	-	-	5	33	1	-	21	31	123	34	320	34
M	1	-	31	70	2	-	2	-	10	67	1	-	47	69	240	66	613	66
OFERTAS EMPR. COLOCAÇÕES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1450	-	2164	-	5294	-
													1382	-	2087	-	4248	-

FONTE: Estatísticas IEFP (SIGAE), Dezembro 1994.

**QUADRO 14-A: OFERTAS DE EMPREGO RECEBIDAS E SATISFEITAS NO IIEFP,
POR PROFISSÕES, EM 1994**

PROFISSÕES (C.N.P. - 1980)	CENTRO DE EMPREGO DE ÉVORA			REGIÃO DO ALENTEJO		
	RECE- BIDAS	SATIS- FEITAS	(%) SAT	RECE- BIDAS	SATIS- FEITAS	(%) SAT
. Pessoal de prof. científicas, tec. art. e de prof. simil.	1	1	0,1	11	9	0,2
. Directores e quadros superiores administrativos	-	-	-	5	5	0,1
. Pessoal administrativo e trabalhadores similares	22	20	1,4	106	86	2,0
. Pessoal do comércio e vendedores	42	41	3,0	121	110	2,6
. Pessoal dos serv. protecção e segur., serv.dom. e sim.	72	65	4,7	293	246	5,8
. Agricultores, criadores de animais, trab.agrícolas,etc	952	898	65,0	3487	2618	61,6
. Encarregados e trabalhadores similares	-	-	-	1	1	-
. Mineiros, trab. pedreiras, perfur. de poços, etc.	-	-	-	4	4	0,1
. Trabalhadores da produção e tratamento metais	-	-	-	-	-	-
. Trab. prepar. madeira, fabr. pasta papel e do papel	-	-	-	-	-	-
. Operad. instalações de moagem, cond.fornos, etc.	-	-	-	-	-	-
. Trab.adores têxteis e trabalhadores similares	1	1	0,1	1	1	-
. Curtidores, prep. e acab. de peles e trab. simil.	-	-	-	-	-	-
. Trab. fabr. prod. alimentares e bebidas	1	1	0,1	113	89	2,1
. Trabalhadores dos tabacos	-	-	-	-	-	-
. Alfaiates, costur., peleiros, estofad., e trab. simil.	1	1	0,1	84	82	1,9
. Trabalhadores calçado e de artigos em couro	-	-	-	-	-	-
. Marceneiros e carpinteiros	-	-	-	2	1	-
. Canteiros, oper. máqs trabalhar pedra, etc.	-	-	-	1	1	-
. Forj., serralh.mecân.,operad.máqs-ferramentas	15	15	1,1	29	26	0,6
. Ajustadores, montadores e mecânicos	4	4	0,3	10	10	0,2
. Electricistas e trab. simil. electricidade e electronica	4	4	0,3	19	8	0,2
. Oper. est. emis. de rádio e telev., etc.	-	-	-	-	-	-
. Serralh. civil, mont. estr. metál., canal.,soldad.,etc.	6	6	0,4	16	12	0,3
. Joalheiros, ourives, lapidad de pedras preciosas	-	-	-	-	-	-
. Vidreiros, oleiros e trab. similares.	-	-	-	-	-	-
. Trab. fabrico art. em borracha e matéria plástica	-	-	-	141	125	2,9
. Cartonageiros e trabalhadores similares	-	-	-	-	-	-
. Compositores tipográficos, encadernadores, etc.	7	7	0,5	10	9	0,2
. Pintores e trabalhadores similares	-	-	-	-	-	-
. Trab. produção e trab. simil. não classif. outra p.	-	-	-	-	-	-
. Pedreiros, carpinteiros e outros da c.civil e naval	7	7	0,5	45	32	0,8
. Condutores de máquinas e instalações fixas	-	-	-	-	-	-
. Embalad., carreg. e descarr., cond. máqs. escav.	-	-	-	4	3	0,1
. Condutores de veículos de transporte	7	7	0,5	18	15	0,4
. Trabalhadores indiferenciados não class. outra p.	308	304	22,0	773	755	17,8
TOTAL	1450	1382	100	5294	4248	100

FONTE: Estatísticas IIEFP (SIGAE), acumulado do ano de 1994.

QUADRO 15-A: DESEMPREGADOS INSCRITOS NOS CENTROS DE EMPREGO, SEGUNDO AS PROFISSÕES, POR CONCELHOS, NO FIM DE 1994.

C.N.P. (1980)	UNIDADE TERRITORIAL												REGIÃO DO ALENTEJO						
	ARRAIÓLOS		ÉVORA		PORTEL		REDONDO		REGUENG. MONSARAZ		VIANA ALENTEJO		C.EMPREGO ÉVORA		ALENTEJO CENTRAL		V.A.		
	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.
0/1	6	1,8	99	6,0	4	0,6	1	0,3	6	1,2	1	0,4	117	3,1	162	1,9	555	1,7	
2	2	0,6	10	0,6	-	-	-	-	-	-	-	-	12	0,3	17	0,2	46	0,1	
3	20	6,0	259	15,7	16	2,3	11	3,5	40	8,0	20	8,3	366	9,8	766	9,0	3972	11,9	
4	10	3,0	138	8,4	17	2,4	11	3,5	45	9,0	13	5,4	234	6,2	402	4,7	1786	5,4	
5	15	4,5	173	10,5	17	2,4	10	3,1	26	5,2	22	9,1	263	7,0	631	7,4	6409	19,3	
6	151	45,5	205	12,4	535	75,6	171	53,8	244	48,8	121	50,0	1427	38,1	3750	44,2	10035	30,2	
7,0	1	0,3	11	0,7	-	-	3	0,9	-	-	1	0,4	16	0,4	39	0,5	114	0,3	
7,1	4	1,2	3	0,2	-	-	3	0,9	-	-	3	1,2	13	0,3	95	1,1	163	0,5	
7,2	-	-	3	0,2	-	-	-	-	-	-	-	-	3	0,1	6	0,1	18	0,1	
7,3	-	-	-	-	-	-	-	-	7	1,4	-	-	7	0,2	11	0,1	23	0,1	
7,4	1	0,3	1	0,1	-	-	-	-	-	-	-	-	2	0,1	4	-	58	0,2	
7,5	4	1,2	3	0,2	-	-	1	0,3	12	2,4	1	0,4	21	0,6	27	0,3	54	0,2	
7,6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0	
7,7	-	-	12	0,7	3	0,4	-	-	4	0,8	2	0,8	21	0,6	75	0,9	377	1,1	
7,8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7,9	7	2,1	18	1,1	1	0,1	1	0,3	5	1,0	2	0,8	34	0,9	77	0,9	402	1,2	
8,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	9	-	
8,1	1	0,3	5	0,3	-	-	-	-	-	-	-	-	6	0,2	21	0,2	74	0,2	
8,2	-	-	3	0,2	-	-	-	-	-	-	-	-	3	0,1	69	0,8	72	0,2	
8,3	19	5,7	9	0,5	-	-	-	-	2	0,4	-	-	30	0,8	47	0,6	158	0,5	
8,4	-	-	17	1,0	-	-	1	0,3	3	0,6	-	-	21	0,6	48	0,6	305	0,9	
8,5	3	0,9	17	1,0	3	0,4	1	0,3	2	0,4	1	0,4	27	0,7	48	0,6	295	0,9	
8,6	-	-	1	0,1	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0	1	-	3	-	
8,7	9	2,7	19	1,2	2	0,3	2	0,6	2	0,4	-	-	34	0,9	75	0,9	439	1,3	
8,8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8,9	-	-	1	0,1	-	-	2	0,6	11	2,2	-	-	14	0,4	25	0,3	35	0,1	
9,0	1	0,3	5	0,3	-	-	-	-	-	-	-	-	6	0,2	8	0,1	42	0,1	
9,1	-	-	1	0,1	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0	1	-	1	-	
9,2	-	-	5	0,3	-	-	-	-	-	-	-	-	5	0,1	9	0,1	34	0,1	
9,3	2	0,6	3	0,2	-	-	1	0,3	5	1,0	-	-	11	0,3	19	0,2	152	0,5	
9,4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	0,1	12	-	
9,5	2	0,6	28	1,7	3	0,4	2	0,6	7	1,4	2	0,8	44	1,2	93	1,1	713	2,1	
9,6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	19	0,1	
9,7	4	1,2	20	1,2	1	0,1	3	0,9	1	0,2	1	0,4	30	0,8	53	0,6	377	1,1	
9,8	5	1,5	45	2,7	2	0,3	2	0,6	9	1,8	6	2,5	69	1,8	136	1,6	753	2,3	
9,9	65	19,6	537	32,5	101	14,3	92	28,9	69	13,8	46	19,0	910	24,3	1755	20,7	5770	17,3	
TOTAL	332	100	1651	100	705	100	318	100	500	100	242	100	3748	100	8476	100	33276	100	

QUADRO 16-A: DESEMPREGADOS À PROCURA DE NOVO EMPREGO INSCRITOS NOS CE's, SEGUNDO AS ACTIVIDADES ECONÓMICAS DE ORIGEM, POR CONCELHOS, NO FIM DE 1994.

C.A.E. (1973)	UNIDADE TERRITORIAL																	
	ARRAIÓLOS		ÉVORA		PORTEL		REDONDO		REGUENGOS		VIANA AL.		C.E.ÉVORA		AL. CENTRAL		REG. ALENTEJO	
	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)
1	161	53	259	20	545	84	186	67	280	64	138	61	1569	50	4136	56	12288	43,3
2	2	1	6	-	-	-	5	2	1	-	4	2	18	1	119	2	251	0,9
3	82	27	267	21	18	3	12	4	56	13	22	10	457	14	935	13	3313	11,7
31	22	7	71	6	11	2	6	2	12	3	6	3	128	4	277	4	1374	4,8
32	13	4	43	3	1	-	1	-	7	2	4	2	69	2	122	2	585	2,1
33	1	-	8	1	-	-	-	-	24	6	-	-	10	-	37	1	137	0,5
34	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	-	15	1	89	0,3
35	-	-	5	-	-	-	-	-	10	2	1	-	18	1	151	2	238	0,8
36	-	-	5	-	-	-	-	-	3	1	10	5	2	-	4	-	202	0,7
37	46	15	131	10	6	1	2	1	3	1	10	5	198	6	301	4	161	0,6
38	-	-	1	-	-	1	-	-	-	-	-	-	2	-	3	-	513	1,8
39	-	-	5	-	2	-	-	-	-	-	1	-	8	-	9	-	14	-
4	-	-	90	7	22	3	16	6	14	3	8	4	166	5	346	5	3046	10,7
5	16	5	326	26	26	4	29	11	45	10	24	11	462	15	855	12	4429	15,6
6	12	4	217	17	17	3	18	7	32	7	15	7	307	10	565	8	2314	8,2
61-62	8	3	109	9	9	1	11	4	13	3	9	4	155	5	290	4	2115	7,5
63	4	1	59	5	2	-	3	1	3	1	2	1	70	2	134	2	568	2,0
7	4	1	13	1	1	-	1	-	4	1	1	-	20	1	54	1	515	1,8
8	-	-	212	17	17	3	16	6	23	5	19	9	311	10	645	9	3383	11,9
9	24	8	31	2	18	3	11	4	9	2	2	1	72	2	100	1	547	1,9
0	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	302	100	1268	100	651	100	276	100	435	100	221	100	3153	100	7333	100	28375	100

FONTE: Estatísticas IIEP (SIGAE), Dezembro 1994.

QUADRO 17-A: DESEMPREGADOS INSCRITOS NOS CENTROS DE EMPREGO, SEGUNDO A IDADE DURAÇÃO DO DESEMPREGO, POR CONCELHOS, NO FIM DE 1994.

PROCURA DE EMPREGO	UNIDADE TERRITORIAL																	
	ARRAIÓLOS		ÉVORA		PORTEL		REDONDO		REGUENGOS		VIANA		C.E.ÉVORA		AL. CENTRAL		REG. ALENTEJO	
	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)
DESEMPREGADOS	332	9	1651	44	705	19	318	8	500	13	242	6	3748	100	8476	100	33276	100
(<25) ANOS	58	17	503	30	116	16	82	26	130	26	61	25	950	26	2022	24	8376	25
H	28	48	183	36	28	24	23	28	36	28	18	30	316	33	641	32	2893	35
M	30	52	320	64	88	76	59	72	94	72	43	70	634	67	1381	68	5483	65
(25-49) ANOS	153	46	823	50	348	49	157	49	229	46	99	41	1809	48	4048	48	17094	51
H	71	46	287	35	94	27	37	24	38	17	32	32	559	31	996	25	4830	28
M	82	54	536	65	254	73	120	76	191	83	67	68	1250	69	3052	75	12264	72
(50 e+) ANOS	121	36	325	20	241	34	79	25	141	28	82	34	989	26	2406	28	7806	24
H	74	61	195	60	111	46	32	41	58	41	48	59	518	52	1063	44	3731	48
M	47	39	130	40	130	54	47	59	83	59	34	41	471	48	1343	56	4075	52
< 1 ANO	194	58	1142	69	416	59	171	54	304	61	128	53	2355	63	5022	59	16970	51
H	109	56	462	40	176	42	55	32	84	28	42	33	928	39	1784	36	6477	38
M	85	44	680	60	240	58	116	68	220	72	86	67	1427	61	3238	64	10493	62
1 ANO e+	138	42	509	31	289	41	147	46	196	39	114	47	1393	37	3454	41	16303	49
H	64	46	203	40	57	20	37	25	48	24	56	49	465	33	916	27	4977	31
M	74	54	306	60	232	80	110	75	148	76	58	51	928	67	2538	73	11329	69
OFERTAS EMPR. COLOCAÇÕES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2164	-	5294	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2087	-	4248	-

FONTE: Estatísticas IIEP (SIGAE), Dezembro 1994.

QUADRO 18-A: DESEMPREGADOS INSCRITOS NO CENTRO DE EMPREGO DE ÉVORA SEGUNDO AS PROFISSÕES, POR NÍVEIS DE ESCOLARIDADE, NO FIM DE 1994.

C.N.P. (1980)	NÍVEIS DE ESCOLARIDADE														TOTAL V.A.	TOTAL (%)			
	< 4 ANOS		4 ANOS		6 ANOS		9 ANOS		11/12 ANOS		CURSO MÉDIO		BACHARELATO				LICENCIATURA		
	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)			V.A.	(%)	
0/1	-	-	4	0,3	7	1,0	13	3,6	25	7,0	6	35,3	23	65,7	39	75,0	117	3,1	
2	-	-	3	0,2	2	0,3	1	0,3	2	0,6	-	-	-	-	4	7,7	12	0,3	
3	5	0,6	45	3,2	48	6,6	78	21,6	175	48,7	4	23,5	8	22,9	3	5,8	366	9,8	
4	8	1,0	48	3,5	74	10,2	68	18,8	33	9,2	-	-	2	5,7	1	1,9	234	6,2	
5	23	2,8	120	8,6	79	10,9	27	7,5	10	2,8	3	17,6	1	2,9	-	-	263	7,0	
6	620	76,6	644	46,3	142	19,6	13	3,6	6	1,7	-	-	1	2,9	1	1,9	1427	38,1	
7.0	3	0,4	5	0,4	4	0,6	3	0,8	1	0,3	-	-	-	-	-	-	16	0,4	
7.1	7	0,9	3	0,2	3	0,4	3	0,8	-	-	-	-	-	-	-	-	13	0,3	
7.2	2	0,2	2	0,1	1	0,1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	0,1	
7.3	2	0,2	5	0,4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7	0,2	
7.4	1	0,1	-	-	1	0,1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	0,1	
7.5	4	0,5	8	0,6	8	1,1	1	0,3	-	-	-	-	-	-	-	-	21	0,6	
7.6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7.7	5	0,6	9	0,6	5	0,7	1	0,3	1	0,3	-	-	-	-	-	-	21	0,6	
7.8	7	0,9	20	1,4	7	1,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	34	0,9	
8.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8.1	-	-	2	0,1	2	0,3	1	0,3	1	0,3	-	-	-	-	-	-	6	0,2	
8.2	1	0,1	2	0,1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	0,1	
8.3	1	0,1	17	1,2	6	0,8	5	1,4	1	0,3	-	-	-	-	-	-	30	0,8	
8.4	-	-	15	1,1	4	0,6	1	0,3	1	0,3	-	-	-	-	-	-	21	0,6	
8.5	-	-	8	0,6	8	1,1	8	2,2	3	0,8	-	-	-	-	-	-	27	0,7	
8.6	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0,3	-	-	-	-	-	-	1	0	
8.7	2	0,2	14	1,0	10	1,4	8	2,2	-	-	-	-	-	-	-	-	34	0,9	
8.8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8.9	-	-	3	0,2	7	1,0	2	0,6	1	0,3	1	5,9	-	-	-	-	14	0,4	
9.0	1	0,1	3	0,2	2	0,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6	0,2	
9.1	-	-	1	0,1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0	
9.2	-	-	-	-	3	0,3	2	0,6	-	-	-	-	-	-	-	-	5	0,1	
9.3	1	0,1	7	0,5	1	0,1	1	0,3	1	0,3	-	-	-	-	-	-	11	0,3	
9.4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9.5	8	1,0	21	1,5	14	1,9	-	-	1	0,3	-	-	-	-	-	-	44	1,2	
9.6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9.7	8	1,0	18	1,3	3	0,3	1	0,3	-	-	-	-	-	-	-	-	30	0,8	
9.8	2	-	46	3,3	12	1,7	8	2,2	1	0,3	-	-	-	-	-	-	69	1,8	
9.9	100	12,4	317	15,6	272	37,5	119	33,0	95	26,5	3	17,6	-	-	4	7,7	910	24,3	
TOTAL	809	100	1390	100	725	100	361	100	359	100	17	100	35	100	52	100	3748	100	

FONTE: Estatísticas IEFP (SIGAE), Dezembro 1994.

QUADRO 19-A: DESEMPREGADOS INSCRITOS NO CENTRO DE EMPREGO DE ÉVORA SEGUNDO OS GRUPOS ETÁRIOS, POR NÍVEIS DE ESCOLARIDADE, NO FIM DE 1994.

GRUPOS ETÁRIOS	NÍVEIS DE ESCOLARIDADE														TOTAL			
	< 4 ANOS		4 ANOS		6 ANOS		9 ANOS		11/12 ANOS		C. MÉDIO		BACHAR.		LICENC.		TOTAL	
	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)
< 18 ANOS	2	0,2	19	1,4	34	4,7	14	3,9	2	0,6	-	-	-	-	-	-	71	1,9
18 - 19 ANOS	5	0,6	35	2,5	78	10,8	41	11,4	65	18,1	2	11,8	-	-	-	-	226	6,0
20 - 24 ANOS	17	2,1	118	8,5	207	28,6	125	34,6	159	44,3	6	35,3	7	20,0	14	26,9	653	17,4
25 - 34 ANOS	53	6,6	326	23,5	263	36,3	111	30,7	109	30,4	5	29,4	22	62,9	31	59,6	920	24,5
35 - 44 ANOS	82	10,1	385	27,7	95	13,1	46	12,7	15	4,2	4	23,5	6	17,1	4	7,7	637	17,0
45 - 54 ANOS	172	21,3	288	19,3	33	4,6	14	3,9	7	1,9	-	-	-	-	3	5,8	497	13,3
55 - 59 ANOS	240	29,7	126	9,1	9	1,2	4	3,9	2	0,6	-	-	-	-	-	-	381	10,2
60 - 64 ANOS	207	25,6	98	7,1	6	0,8	6	1,7	-	-	-	-	-	-	-	-	317	8,5
>= 65 ANOS	31	3,8	15	1,1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	46	1,2
TOTAL	809	100	1390	100	725	100	361	100	359	100	17	100	35	100	52	100	3748	100
		21,6		37,1		19,3		9,6		9,6		0,5		0,9		1,4		100

FONTE: Estatísticas IEFP (SIGAE), Dezembro 1994.

QUADRO 20-A: DESEMPREGADOS INSCRITOS NO CENTRO DE EMPREGO DE ÉVORA SEGUNDO OS GRUPOS ETÁRIOS, POR CONCELHOS, NO FIM DE 1994.

GRUPOS ETÁRIOS	UNIDADE TERRITORIAL												TOTAL			
	ARRAIÓLOS		ÉVORA		PORTEL		REDONDO		REGUENGOS MONSARAZ		VIANA DO ALENTEJO		C. EMPREGO ÉVORA		TOTAL	
	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)
< 18 ANOS	1	0,3	52	3,1	5	0,7	4	1,3	5	1,0	4	1,7	71	1,9		
(18-19)ANOS	17	5,1	123	7,5	30	4,3	13	4,1	32	6,4	11	4,5	226	6,0		
(20-24)ANOS	40	12,0	328	19,9	81	11,5	65	20,4	93	18,6	46	19,0	653	17,4		
(25-34)ANOS	61	18,4	440	26,7	158	22,4	95	29,9	116	23,2	50	20,7	920	24,5		
(35-44)ANOS	57	17,2	289	17,5	128	18,2	42	13,2	84	16,8	37	15,3	637	17,0		
(45-54)ANOS	58	17,5	184	11,1	120	17,0	37	11,6	71	14,2	27	11,2	497	13,3		
(55-59)ANOS	33	9,9	116	7,0	100	14,2	38	11,9	62	12,4	32	13,2	381	10,2		
(60-64)ANOS	54	16,3	109	6,6	70	9,9	18	5,7	35	7,0	31	12,8	317	8,5		
>= 65 ANOS	11	3,3	10	0,6	13	1,8	6	1,9	2	0,4	4	1,7	46	1,2		
TOTAL	332	100%	1651	100%	705	100%	318	100%	500	100%	242	100%	3748	100%		

FONTE: Estatísticas IEFP (SIGAE), Dezembro 1994.

**QUADRO 21-A: ENSINO TÉCNICO PROFISSIONAL NA ÁREA DO CENTRO DE EMPREGO DE ÉVORA:
CURSOS PROFISSIONAIS E CURSOS TÉCNICO-PROFISSIONAIS MINISTRADOS NO
NAS ESCOLAS SECUNDÁRIAS NO ANO LECTIVO DE 1994/95**

CONCELHO	ESCOLA SECUNDÁRIA	CURSOS PROFISSIONAIS E CURSOS TÉCNICO PROFISSIONAIS
ÉVORA	<ul style="list-style-type: none"> • André de Gouveia • Gabriel Pereira • Severim de Faria 	<ul style="list-style-type: none"> . Tecnológico de Química . Tecnológico de Comunicação . Técnico-Profissional Desenho da Construção Civil . Técnico-Profissional Contabilidade e Gestão . Técnico-Profissional Secretariado . Técnico-Profissional Informática de Gestão . Técnico-Profissional Edifícios e Obras . Tecnológico de Serviços Comerciais . Tecnológico de Animação Social
REGUENGOS DE MONSARAZ	<ul style="list-style-type: none"> • E.S. de Reguengos de Monsaraz 	<ul style="list-style-type: none"> . Tecnológico de Administração

FONTE: Ministério da Educação - Departamento do Ensino Secundário

QUADRO 22-A: CURSOS MINISTRADOS NAS ESCOLAS PROFISSIONAIS DO DISTRITO DE ÉVORA NO ANO LECTIVO 1994/95

CONCELHO	ESCOLA PROFISSIONAL	CURSOS MINISTRADOS	NÍVEL DE QUALIFICAÇÃO
ALANDROAL	. EPRAL	. Operador Construção Civil/Carpintaria	3
		. Técnico de Construção Civil/Condução de Obra	3
BORBA	. Educação para o Desenvolvimento	. Técnico de Construção Civil/Desenho	3
		. Técnico de Turismo Ambiental e Rural	3
		. Técnico de Gestão de Ambiente e Recursos Naturais	3
ESTREMOZ	. EPRAL	. Técnico de Museologia e Património Cultural	3
		. Técnico de Pedra/Restauro e Conservação	3
		. Técnico de Construção Civil/Desenho/Condução de Obra	3
		. Técnico de Informática/Gestão	3
		. Técnico de Turismo	3
ÉVORA	. Benf de Jesus Caraça	. Técnico de Animação Sociocultural/Organização e apoio nas áreas sociais	3
		. Técnico de Animação Sociocultural/Organização e Planeamento	3
		. Técnico de Design	3
		. Técnico de Indústrias Agro Alimentares	3
		. Técnico de Hotelaria/Restauração Organização e Controlo	3
	. EPRAL	. Técnico de Hotelaria/Recepção e Atendimento	3
		. Técnico de Comunicação/Comunicação Social	3
		. Técnico de Comunicação/Marketing Relações Públicas e Publicidade	3
		. Técnico de Multimédia	3
		. Técnico de Informação-BAD/Biblioteca e Documentação	3
	. Música de Évora	. Básico de Pequenos Cantores	2
		. Básico de Instrumento	2
		. Instrumentista	3
		. Técnico de Seguros	3
		. Técnico de Indústrias Agro Alimentares	3
VIANA DO ALENTEJO	. EPRAL	. Técnico de Informática/Gestão	3
		. Técnico de Turismo Ambiental e Rural	3
VILA VIÇOSA	. EPRAL	. Técnico de Contabilidade	3
		. Técnico de Informática/Gestão	3
		. Técnico de Informação-BAD/Biblioteca e Documentação	3

QUADRO 23-A: ENSINO SUPERIOR MINISTRADO NA REGIÃO ALENTEJO NO ANO LECTIVO 1994/95, POR ESTABELECIMENTO

ESTABELECIMENTO	CURSOS MINISTRADOS	Tp DE CURSO
UNIVERSIDADE DE ÉVORA	<ul style="list-style-type: none"> • Educação Pré-Escolar • Professores do 1º Ciclo do Ensino Básico • Arquitectura Paisagista • Biologia • Ciências do Ambiente (Ramo Qual. do Ambiente) • Economia • Engenharia Agrícola • Engenharia Biofísica • Engenharia Processos e Energia (Processos e Mat) • Engenharia Recursos Hídricos • Engenharia Recursos Geológicos (Minerais e R.O.) • Engenharia Zootécnica • Ensino Biologia e Geologia • Ensino Física e Química • Ensino de História • Ensino de Matemática • Ensino de Português e Francês • Ensino de Português e Inglês • Gestão de Empresas • História (Ramo Património Cultural) • Matemática Aplicada • Sociologia • Administração Pública e Des. Regional, na Perspectiva das Comunidades • Ecologia Humana • Economia Agrícola • Engenharia do Solo e Água • Física • Matemática Aplicada • Melhoramento de Plantas • Química Analítica • Recup. Património Arquitectónico e Paisagístico • Gestão de Recursos Biológicos • Sociologia 	<ul style="list-style-type: none"> . Bacharelato . Bacharelato . Licenciatura . Licenciatura . Licenciatura . Licenciatura . Licenciatura . Licenciatura . Licenciatura . Licenciatura . Licenciatura . Licenciatura . Licenciatura . Licenciatura . Licenciatura . Licenciatura . Licenciatura . Pós-Graduação . Mestrado . Mestrado . Mestrado . Mestrado . Mestrado . Mestrado . Mestrado . Mestrado . Mestrado . Mestrado
INSTITUTO POLITÉCNICO DE PORTALEGRE	<p>ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Animação e Educação Sócio Cultural • Jornalismo e Comunicação • Prof. do Ensino Básico (Matemática/C. Natureza) • Prof. do Ensino Básico (Português/Francês) • Prof. do Ensino Básico (Português/Inglês) • Prof. do Ensino Básico (Educação Visual e Tecn.) • Turismo e Termalismo <p>ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contabilidade • Engenharia Industrial da Qualidade • Engenharia Comunicação e Técnicas Gráficas • Engenharia Electromecânica • Gestão Comercial e Marketing • Gestão e Criação de Empresas <p>+ Engenharia de Construção Civil (a iniciar)</p> <p>+ Engenharia Geotécnica e Rec. Minerais (a iniciar)</p> <p>+ Assistentes de Administração (a iniciar)</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Bacharelato . Bacharelato . Licenciatura . Licenciatura . Licenciatura . Licenciatura . Bacharelato . Bacharelato . Bacharelato . Bacharelato . Bacharelato . Bacharelato . Bacharelato . Bacharelato . Bacharelato . Bacharelato . Bacharelato
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BEJA	<p>ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Educadores de Infância • Professores do Ensino Básico / Educação Musical • Professores do Ensino Básico / Educação Física • Professores do Ensino Básico / Educação Visual e Tecnológica • Professores do Ensino Básico / Português-Francês • Professores do Ensino Básico / Português-Inglês • Professores do Ensino Básico / Matemática-Ciência Natureza • Técnico de Turismo • Informática <p>ESCOLA SUPERIOR AGRÁRIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tecnologia das Indústrias Agro-Alimentares • Gestão • Produção Agrícola • Produção Animal 	<ul style="list-style-type: none"> . Bacharelato . Bacharelato . Bacharelato . Bacharelato . Bacharelato . Bacharelato . Bacharelato . Bacharelato . Bacharelato . Bacharelato . Bacharelato . Bacharelato . Bacharelato . Bacharelato
INSTITUTO SUPER. S. SOCIAL - BEJA	<ul style="list-style-type: none"> • Assistentes Sociais 	<ul style="list-style-type: none"> . Licenciatura
UNIVERSIDADE MODERNA (BEJA)	<ul style="list-style-type: none"> • Investigação Social Aplicada • Direito • Organização e Gestão de Empresas 	<ul style="list-style-type: none"> . Licenciatura . Licenciatura . Licenciatura

FONTE: Estabelecimentos de Ensino

QUADRO 24-A: ESTABELECEMENTOS DE ENSINO SEGUNDO O GRAU DE ENSINO, NO ANO LECTIVO DE 1993/94, POR CONCELHOS

GRAU DE ENSINO	UNIDADE DE TERRITORIAL										REGIÃO DO ALENTEJO										
	ARRAIO-LOS	ÉVORA	PORTEL	REDONDO	REGUENG MONSARAZ	VIANA DO ALENTEJO	CENTRO EMPREGO ÉVORA	ALENTEJO CENTRAL													
ENSINO BÁSICO:																					
1º CICLO	12	37	8	9	11	4	81	160	618												
2º CICLO	1	5	1	1	1	1	10	19	65												
3º CICLO E SECUNDÁRIO	1	7	1	1	1	2	13	25	84												
ENSINO ARTÍSTICO	-	1	-	-	-	-	1	1	4												
ESCOLAS PROFISSIONAIS	-	4	-	-	-	1	5	9	27												
ENSINO SUPERIOR:																					
PÚBLICO	-	2	-	-	-	-	-	-	8												
PARTICULAR	-	-	-	-	-	-	-	-	-												
E COOPERATIVO	-	-	-	-	-	-	-	-	2												

FONTE: Anuário Estatístico da Região Alentejo - 1993, INE, Évora, 1994.

QUADRO 25-A: ENTIDADES INQUIRIDAS, SEGUNDO O TIPO, POR CONCELHOS

TIPO DE ENTIDADE	CONCELHOS											
	ARRAIÓLOS		EVORA		PORTEL		REDONDO		REGUENGOS		VIANA	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
PRIVADAS	31	77,5%	109	64,9%	6	50,0%	9	69,2%	38	71,7%	14	66,7%
ONG'S	4	10,0%	39	23,2%	2	16,7%	2	15,4%	10	18,9%	4	19,0%
PUBLICAS	5	12,5%	20	11,9%	4	33,3%	2	15,4%	5	9,4%	3	14,3%
Total	40	100,0%	168	100,0%	12	100,0%	13	100,0%	53	100,0%	21	100,0%

FONTE: Inquérito por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995

QUADRO 26-A: ENTIDADES INQUIRIDAS, SEGUNDO O TIPO ESPECÍFICO, POR CONCELHOS

TIPO ESPECÍFICO DE ENTIDADE	CONCELHOS											
	ARRAIÓLOS		EVORA		PORTEL		REDONDO		REGUENGOS		VIANA	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
OUTRAS												
ADM.PÚBL.CENTR			1	6%					1	1,9%	1	4,8%
ADM.PÚBL.LOCAL			12	7,1%								
EMPRESAS PRIVAD	5	12,5%	6	3,6%	4	33,3%	2	15,4%	5	9,4%	3	14,3%
COOPERATIVAS	28	70,0%	105	62,5%	5	41,7%	8	61,5%	35	66,0%	12	57,1%
ASS.PATRONAIS	3	7,5%	3	1,8%	1	8,3%	1	7,7%	3	5,7%	2	9,5%
ASS.SINDICAIS	1	2,5%	4	2,4%					2	3,8%		
IPSS's			2	1,2%								
ENT.UTILIDADE P	1	2,5%	22	13,1%	2	16,7%	1	7,7%	2	3,8%	2	9,5%
ESTAB. ENSINO	2	5,0%	6	3,6%			1	7,7%	5	9,4%	1	4,8%
Total	40	100,0%	168	100,0%	12	100,0%	13	100,0%	53	100,0%	21	100,0%

FONTE: Inquérito por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995

QUADRO 27-A: ENTIDADES INQUIRIDAS, SEGUNDO A DIMENSÃO (VOL. DE PESSOAL), POR CONCELHOS

ESCALÕES DE PESSOAL	CONCELHOS											
	ARRAIÓLOS		EVORA		PORTEL		REDONDO		REGUENGOS		VIANA	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
<10	27	67,5%	100	59,5%	8	66,7%	9	69,2%	41	77,4%	15	71,4%
10-49	10	25,0%	53	31,5%	4	33,3%	4	30,8%	10	18,9%	4	19,0%
50-99	2	5,0%	3	1,8%					1	1,9%	2	9,5%
100-499	1	2,5%	6	3,6%					1	1,9%		
500 +			6	3,6%								
Total	40	100,0%	168	100,0%	12	100,0%	13	100,0%	53	100,0%	21	100,0%

FONTE: Inquérito por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995

QUADRO 28-A: ENTIDADES INQUIRIDAS, SEGUNDO A ACTIVIDADE PRINCIPAL, POR CONCELHOS

SECÇÕES DA C.A.E. (92)	CONCELHOS											
	ARRAIÓLOS		EVORA		PORTEL		REDONDO		REGUENGOS		VIANA	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
A	4	10,0%	17	10,1%	1	8,3%	1	7,7%	5	9,4%	6	28,6%
D	12	30,0%	21	12,5%	1	8,3%	4	30,8%	13	24,5%	2	9,5%
F	3	7,5%	4	2,4%	1	8,3%			1	1,9%	1	4,8%
G	8	20,0%	35	20,8%	1	8,3%	4	30,8%	10	18,9%		
H	3	7,5%	11	6,5%	1	8,3%			5	9,4%	1	4,8%
I			2	1,2%								
J												
K	1	2,5%	12	7,1%	1	8,3%			3	5,7%	1	4,8%
L	6	15,0%	17	10,1%	4	33,3%	2	15,4%	6	11,3%	3	14,3%
M			12	7,1%							4	19,0%
N	1	2,5%	20	11,9%	2	16,7%	2	15,4%	4	7,5%	2	9,5%
O	2	5,0%	17	10,1%					6	11,3%	1	4,8%
Total	40	100,0%	168	100,0%	12	100,0%	13	100,0%	53	100,0%	21	100,0%

FONTE: Inquérito por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995.

QUADRO 29-A: ENTIDADES INQUIRIDAS, SEGUNDO A ACTIVIDADE PRINCIPAL (ESPECÍFICA), POR CONCELHOS

SUB- SECÇÕES DA C.A.E. (92)	CONCELHOS											
	ARRAIÓLOS		EVORA		PORTEL		REDONDO		REGUENGOS		VIANA	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
AA	4	10,0%	16	9,5%	1	8,3%	1	7,7%	5	9,4%	6	28,6%
DA	2	5,0%	3	1,8%			4	30,8%	4	7,5%	1	4,8%
DB	7	17,5%	1	,6%					3	5,7%		
DD			1	,6%					1	1,9%		
DE			3	1,8%								
DI			2	1,2%					1	1,9%		
DJ	1	2,5%	7	4,2%	1	8,3%			2	3,8%		
DK	1	2,5%	1	,6%								
DL			1	,6%								
DM			1	,6%							1	4,8%
DN	1	2,5%	1	,6%					2	3,8%		
FF	3	7,5%	4	2,4%	1	8,3%			1	1,9%	1	4,8%
GG	8	20,0%	36	21,4%	1	8,3%	4	30,8%	10	18,9%		
HH	3	7,5%	10	6,0%	1	8,3%			5	9,4%	1	4,8%
II			2	1,2%								
JJ											1	4,8%
KK	1	2,5%	12	7,1%	1	8,3%			3	5,7%	3	14,3%
LL	6	15,0%	17	10,1%	4	33,3%	2	15,4%	6	11,3%	4	19,0%
MM			12	7,1%								
NN	1	2,5%	21	12,5%	2	16,7%			4	7,5%	2	9,5%
OO	2	5,0%	17	10,1%					6	11,3%	1	4,8%
Total	40	100,0%	168	100,0%	12	100,0%	13	100,0%	53	100,0%	21	100,0%

FONTE: Inquérito por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995

QUADRO 30-A: ENTIDADES INQUIRIDAS, SEGUNDO A ACTIVIDADE PRINCIPAL, POR TIPO

SECÇÕES DA C.A.E (1992)	TIPO DE ENTIDADES					
	PRIVADAS		ONG'S		PÚBLICAS	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
A	34	16,4%				
D	53	25,6%				
F	10	4,8%				
G	58	28,0%				
H	21	10,1%				
I	2	1,0%				
J	1	,5%				
K	19	9,2%	1	1,6%		
L			3	4,9%	36	92,3%
M			10	16,4%	2	5,1%
N	2	1,0%	28	45,9%	1	2,6%
O	7	3,4%	19	31,1%		
Total	207	100,0%	61	100,0%	39	100,0%

FONTE: Inquérito por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995

QUADRO 31-A: ENTIDADES INQUIRIDAS, SEGUNDO A DIMENSÃO, (VOLUME DE PESSOAL), POR TIPO

ESCALÕES DE PESSOAL	TIPO DE ENTIDADES					
	PRIVADAS		ONG'S		PÚBLICAS	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
<10	144	69,6%	35	57,4%	21	53,8%
10-49	55	26,6%	23	37,7%	7	17,9%
50-99	6	2,9%	1	1,6%	1	2,6%
100-499	1	,5%	2	3,3%	5	12,8%
500 +	1	,5%			5	12,8%
Total	207	100,0%	61	100,0%	39	100,0%

FONTE: Inquérito por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995

QUADRO 32-A: ENTIDADES INQUIRIDAS, SEGUNDO A ACTIVIDADE PRINCIPAL, POR DIMENSÃO (VOLUME DE PESSOAL)

SECÇÕES DA C.A.E. (92)	ESCALÕES DE PESSOAL											
	<10		10-49		50-99		100-499		500 +		%	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%		
A	22	11,0%	11	12,9%	1	12,5%	1	12,5%	1	16,7%		
D	29	14,5%	18	21,2%	4	50,0%						
F	6	3,0%	3	3,5%	1	12,5%						
G	43	21,5%	15	17,6%								
H	16	8,0%	5	5,9%								
I	2	1,0%										
J	1	,5%										
K	17	8,5%	3	3,5%								
L	22	11,0%	8	9,4%	1	12,5%	5	62,5%	3	50,0%		
M	2	1,0%	8	9,4%			1	12,5%	1	16,7%		
N	18	9,0%	10	11,8%	1	12,5%	1	12,5%	1	16,7%		
O	22	11,0%	4	4,7%								
Total	200	100,0%	85	100,0%	8	100,0%	8	100,0%	6	100,0%		

FONTE: Inquérito por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995

QUADRO 33-A: ENTIDADES INQUIRIDAS, SEGUNDO A PREVISÃO DE EVOLUÇÃO DO VOLUME DE EMPREGO ATÉ 1999, POR CONCELHOS

CONCELHO	EVOLUÇÃO DO VOL. EMPREGO										Total	
	N.R.		ESTAVEL		AUMENTAR		DIMINUIR		V.A.		Total	
	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)
ARRAIÓLOS	11	6,5%	25	62,5%	12	30,0%	3	7,5%	40	100,0%	40	100,0%
EVORA			70	41,7%	63	37,5%	24	14,3%	168	100,0%	168	100,0%
PORTEL			2	16,7%	7	58,3%	3	25,0%	12	100,0%	12	100,0%
REDONDO	2	3,8%	7	53,8%	4	30,8%	2	15,4%	13	100,0%	13	100,0%
REGUENGOS	2	9,5%	23	43,4%	17	32,1%	11	20,8%	53	100,0%	53	100,0%
VIANA			11	52,4%	6	28,6%	2	9,5%	21	100,0%	21	100,0%
Total	15	4,9%	138	45,0%	109	35,5%	45	14,7%	307	100,0%	307	100,0%

FONTE: Inquérito por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995.

QUADRO 34-A: ENTIDADES INQUIRIDAS, SEGUNDO A PREVISÃO DE EVOLUÇÃO DO VOLUME DE EMPREGO ATÉ 1999, POR TIPO

TIPO DE ENTIDADES	EVOLUÇÃO DO VOL. EMPREGO										Total	
	N.R.		ESTAVEL		AUMENTAR		DIMINUIR		V.A.		Total	
	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)
PRIVADAS	12	5,8%	96	46,4%	63	30,4%	36	17,4%	207	100,0%	207	100,0%
ONG'S	2	3,3%	20	32,8%	35	57,4%	4	6,6%	61	100,0%	61	100,0%
PUBLICAS	1	2,6%	22	56,4%	11	28,2%	5	12,8%	39	100,0%	39	100,0%
Total	15	4,9%	138	45,0%	109	35,5%	45	14,7%	307	100,0%	307	100,0%

FONTE: Inquérito por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995.

QUADRO 35-A: ENTIDADES INQUIRIDAS, SEGUNDO A PREVISÃO DE EVOLUÇÃO DO VOLUME DE EMPREGO ATÉ 1999, POR ACTIVIDADE

SECÇÕES DA C.A.E. (1992)	EVOLUÇÃO DO VOL. EMPREGO										Total	
	N.R.		ESTAVEL		AUMENTAR		DIMINUIR		V.A.		V.A.	%
	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)		
A	1	2,9%	14	41,2%	9	26,5%	10	29,4%	34	100,0%	34	100,0%
D	3	5,7%	19	35,8%	18	34,0%	13	24,5%	53	100,0%	53	100,0%
F	1	10,0%	4	40,0%	5	50,0%			10	100,0%	10	100,0%
G	4	6,9%	29	50,0%	15	25,9%	10	17,2%	58	100,0%	58	100,0%
H	2	9,5%	10	47,6%	7	33,3%	2	9,5%	21	100,0%	21	100,0%
I			2	100,0%					2	100,0%	2	100,0%
J			1	100,0%					1	100,0%	1	100,0%
K	1	5,0%	9	45,0%	8	40,0%	2	10,0%	20	100,0%	20	100,0%
L	1	2,6%	24	61,5%	9	23,1%	5	12,8%	39	100,0%	39	100,0%
M	2	16,7%	3	25,0%	6	50,0%	1	8,3%	12	100,0%	12	100,0%
N			8	25,8%	21	67,7%	2	6,5%	31	100,0%	31	100,0%
O			15	57,7%	11	42,3%			26	100,0%	26	100,0%
Total	15	4,9%	138	45,0%	109	35,5%	45	14,7%	307	100,0%	307	100,0%

FONTE: Inquérito por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995.

QUADRO 36-A: ENTIDADES INQUIRIDAS, SEGUNDO A PREVISÃO DE EVOLUÇÃO DO VOLUME DE EMPREGO ATÉ 1999, POR DIMENSÃO

ESCALÕES DE PESSOAL	EVOLUÇÃO DO VOL. EMPREGO										Total	
	N.R.		ESTAVEL		AUMENTAR		DIMINUIR		V.A.		V.A.	%
	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)		
< 10	11	5,5%	89	44,5%	72	36,0%	28	14,0%	200	100,0%	200	100,0%
10-49	3	3,5%	39	45,9%	29	34,1%	14	16,5%	85	100,0%	85	100,0%
50-99			5	62,5%	2	25,0%	1	12,5%	8	100,0%	8	100,0%
100-499	1	12,5%	1	12,5%	5	62,5%	1	12,5%	8	100,0%	8	100,0%
500 +			4	66,7%	1	16,7%	1	16,7%	6	100,0%	6	100,0%
Total	15	4,9%	138	45,0%	109	35,5%	45	14,7%	307	100,0%	307	100,0%

FONTE: Inquérito por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995.

QUADRO 37-A: ENTIDADES INQUIRIDAS, SEGUNDO A PREVISÃO DA EVOLUÇÃO DA ESTRUTURA DE EMPREGO PARA 1999, POR TIPO DE ENTIDADES

TIPO DE ENTIDADES	ESTRUTURA EMPREGO PARA 1999: PREVISÃO DA EVOLUÇÃO						Total	
	NÃO			SIM			V.A.	(%)
	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)		
PRIVADAS	126	60,9%	81	39,1%	207	100,0%	207	100,0%
ONG'S	38	62,3%	23	37,7%	61	100,0%	61	100,0%
PUBLICAS	28	71,8%	11	28,2%	39	100,0%	39	100,0%
Total	192	62,5%	115	37,5%	307	100,0%	307	100,0%

FONTE: Inquérito por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995.

QUADRO 38-A: ENTIDADES INQUIRIDAS, SEGUNDO A PREVISÃO DA EVOLUÇÃO DA ESTRUTURA DE EMPREGO PARA 1999, POR DIMENSÃO (VOL. PESSOAL)

ESCALÕES DE PESSOAL	ESTRUTURA EMPREGO PARA 1999: PREVISÃO DA EVOLUÇÃO						Total	
	NÃO			SIM			V.A.	(%)
	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)		
< 10	137	68,5%	63	31,5%	200	100,0%	200	100,0%
10-49	44	51,8%	41	48,2%	85	100,0%	85	100,0%
50-99	1	12,5%	7	87,5%	8	100,0%	8	100,0%
100-499	6	75,0%	2	25,0%	8	100,0%	8	100,0%
500 +	4	66,7%	2	33,3%	6	100,0%	6	100,0%
Total	192	62,5%	115	37,5%	307	100,0%	307	100,0%

FONTE: Inquérito por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995.

QUADRO 39-A: ENTIDADES INQUIRIDAS, SEGUNDO A PREVISÃO DA EVOLUÇÃO DA
ESTRUTURA DE EMPREGO PARA 1999, POR ACTIVIDADE PRINCIPAL

SECÇÕES DA C.A.E. (1992)	ESTRUTURA EMPREGO PARA 1999: PREVISÃO DA EVOLUÇÃO						Total	
	NÃO		SIM		V.A.	V.A.	V.A.	V.A.
	V.A.	(%)	V.A.	(%)				
A	19	55,9%	15	44,1%	34	100,0%	34	100,0%
D	41	77,4%	12	22,6%	53	100,0%	53	100,0%
F	7	70,0%	3	30,0%	10	100,0%	10	100,0%
G	34	58,6%	24	41,4%	58	100,0%	58	100,0%
H	7	33,3%	14	66,7%	21	100,0%	21	100,0%
I	2	100,0%			2	100,0%	2	100,0%
J	1	100,0%			1	100,0%	1	100,0%
K	8	40,0%	12	60,0%	20	100,0%	20	100,0%
L	28	71,8%	11	28,2%	39	100,0%	39	100,0%
M	8	66,7%	4	33,3%	12	100,0%	12	100,0%
N	18	58,1%	13	41,9%	31	100,0%	31	100,0%
O	19	73,1%	7	26,9%	26	100,0%	26	100,0%
Total	192	62,5%	115	37,5%	307	100,0%	307	100,0%

FONTE: Inquérito por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995.

QUADRO 40-A: ENTIDADES INQUIRIDAS, SEGUNDO A ESTRUTURA DO PESSOAL AO SERVIÇO (%) EM 1995, POR TIPO DE ENTIDADE

ESTRUTURA DO PESSOAL AO SERVIÇO DA ENTIDADE (EM 1995)	TIPO DE ENTIDADE									
	PRIVADAS		ONG's		PÚBLICAS		TOTAL			
	(%) MÉDIA	σ	(%) MÉDIA	σ	(%) MÉDIA	σ	(%) MÉDIA	σ		
Gestores	26.8	29.1	4.1	10.2	6.2	11.7	19.7	26.7		
Quadros Superiores e Médios não Gestores	2.3	7.2	9.0	16.8	5.2	8.3	3.9	10.3		
Chefias Intermédias	1.6	4.4	1.6	3.9	2.1	3.4	1.7	4.2		
Pessoal Administrativo e Financeiro	6.9	15.4	22.8	30.7	34.5	32.3	13.5	23.9		
Pessoal da área Comercial e Marketing	7.6	20.3	0.3	1.6	2.1	10.2	5.4	17.3		
Pessoal do Planeamento, I&D	0.2	1.6	0.6	3.1	1.8	7.2	0.5	3.2		
Pessoal da Produção e áreas afins	45.9	37.9	7.3	18.4	17.1	26.1	34.6	37.3		
Outro Pessoal	8.5	21.0	52.6	38.4	31.5	33.1	20.2	32.3		

FONTE: Inquérito por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995.

QUADRO 41-A: ENTIDADES INQUIRIDAS, SEGUNDO A ESTRUTURA DO PESSOAL AO SERVIÇO (EM %) EM 1995, POR DIMENSÃO DA ENTIDADE (VOLUME DE PESSOAL)

ESTRUTURA DO PESSOAL AO SERVIÇO DA ENTIDADE (EM 1995)	ESCALÕES DE PESSOAL DAS ENTIDADES											
	(<10)		(10-49)		(50-99)		(100-499)		(500+)		TOTAL	
	(%) MÉD.	σ	(%) MÉD.	σ	(%) MÉD.	σ	(%) MÉD.	σ	(%) MÉD.	σ	(%) MÉD.	σ
Gestores	26.5	30.7	8.0	6.7	4.4	2.9	2.4	2.1	1.5	1.2	19.7	26.7
Quadros Superiores e Médios não Gestores	3.1	10.3	5.5	10.8	2.8	2.8	4.9	4.4	12.0	9.0	3.9	10.3
Chefias Intermédias	0.8	3.6	3.2	5.1	4.5	2.6	3.1	3.5	3.3	2.1	1.7	4.2
Pessoal Administrativo e Financeiro	14.5	28.2	11.5	13.6	9.6	6.8	15.0	12.4	9.5	7.9	13.5	23.9
Pessoal da área Comercial e Marketing	5.2	18.1	6.4	16.6	2.0	1.6	0.0	0.0	10.5	25.2	5.4	17.3
Pessoal do Planeamento, I&D	0.1	1.4	1.2	5.5	1.5	1.7	1.6	2.6	0.5	0.1	0.5	3.2
Pessoal da Produção e áreas afins	29.3	36.8	42.4	36.9	69.6	15.8	41.5	38.9	43.2	37.9	34.6	37.3
Outro Pessoal	20.3	33.5	20.6	30.9	0.1	1.5	31.5	32.6	20.2	26.6	20.2	32.3

FONTE: Inquérito por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995.

QUADRO 42-A: ENTIDADES INQUIRIDAS, SEGUNDO A ESTRUTURA DO PESSOAL AO SERVIÇO (EM % MÉDIA) EM 1995,
POR ACTIVIDADE PRINCIPAL DA ENTIDADE

ESTRUTURA DO PESSOAL AO SERVIÇO DA ENTIDADE (EM 1995)	SECÇÕES DA C.A.E. (1992)											TOTAL	
	A	D	F	G	H	K	L	M	N	O	V.A.	(%)	
Gestores	26.8	19.1	20.1	25.3	33.7	32.2	6.1	8.7	7.4	16.2	19.7	26.7	
Quadros Superiores e Médios não Gestores	1.9	1.5	2.6	2.4	0.5	6.6	4.3	9.8	8.7	8.5	3.9	10.3	
Chefias Intermédias	1.1	1.4	0.8	1.8	2.7	2.1	2.2	1.1	1.2	1.8	1.7	4.2	
Pessoal Administrativo e Financeiro	2.6	5.1	2.7	7.1	1.6	27.8	34.4	11.9	15.4	28.7	13.5	23.9	
Pessoal da área Comercial e Marketing	0.3	4.6	0.0	20.2	5.9	0.6	0.5	5.4	0.1	0.5	5.4	17.3	
Pessoal do Planeamento, I&D	0.0	0.7	0.3	0.0	0.0	1.2	1.7	1.2	0.1	0.0	0.5	3.2	
Pessoal da Produção e áreas afins	54.9	62.9	71.9	33.4	45.6	24.4	18.3	10.0	6.8	8.5	34.6	37.3	
Outro Pessoal	12.8	3.5	1.6	9.6	10.2	5.4	32.5	52.6	56.7	36.1	20.2	32.3	

FONTE: Inquérito por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995.

QUADRO 43-A: ENTIDADES INQUIRIDAS, SEGUNDO OS FACTORES QUE PODEM SOFRER ALTERAÇÕES ATÉ FINAL DO SÉCULO E VIR A INFLUENCIAR A EVOLUÇÃO DA ACTIVIDADE, POR TIPO DE ENTIDADE

FACTORES QUE SE PODERÃO ALTERAR E INFLUENCIAR A ACTIVIDADE DAS ENTIDADES	TIPO DE ENTIDADE						TOTAL	
	PRIVADAS		ONG's		PÚBLICAS		V.A.	V.A. (%)
	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)		
Ação Sindical	2	1.0	4	6.6	-	-	6	2.0
Instalações	52	25.1	31	50.8	5	12.8	88	28.7
Organização do Trabalho	61	29.5	20	32.8	21	53.8	102	33.2
Tecnologia/Equipamentos	99	47.8	21	34.4	24	61.5	144	46.9
Estilo de Gestão	41	19.8	13	21.3	8	20.5	62	20.2
Investigação e Desenvolvimento	22	10.6	5	8.2	7	17.9	34	11.1
Processo Produtivo	51	24.6	3	4.9	-	-	54	17.6
Tipo de Produto/Serviço	37	17.9	6	9.8	3	7.7	46	15.0
Estrutura Organizacional	28	13.5	20	32.8	13	33.3	61	19.9
Meio Envolvente	41	19.8	11	18.0	8	20.5	60	19.5
Qualidade Produtos/Serviços	103	49.8	20	32.8	17	43.6	140	45.6
Outros	6	2.9	9	14.8	2	5.1	17	5.5
TOTAL POSSÍVEL	207	100%	61	100%	39	100%	307	100%

FONTE: Inquérito por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995.

QUADRO 44-A: ENTIDADES INQUIRIDAS, SEGUNDO OS FACTORES QUE PODEM SOFRER ALTERAÇÕES ATÉ FINAL DO SÉCULO E VIR A INFLUENCIAR A EVOLUÇÃO DA ACTIVIDADE, POR DIMENSÃO (EM VOLUME DE PESSOAL)

FACTORES QUE SE PODERÃO ALTERAR E INFLUENCIAR A ACTIVIDADE DAS ENTIDADES	ESCALÕES DE PESSOAL DAS ENTIDADES												TOTAL	
	(<10)		(10-49)		(50-99)		(100-499)		(500 +)		TOTAL			
	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)		
Ação Sindical	4	2.0	2	2.4	-	-	-	-	-	-	6	2.0		
Instalações	64	32.0	20	23.5	1	12.5	2	25.0	1	16.7	88	28.7		
Organização do Trabalho	62	31.0	29	34.1	4	50.0	6	75.0	1	16.7	102	33.2		
Tecnologia/Equipamentos	89	44.5	39	45.9	5	62.5	7	87.5	4	66.7	144	46.9		
Estilo de Gestão	41	20.5	15	17.6	3	37.5	2	25.0	1	16.7	62	20.2		
Investigação e Desenvolvimento	15	7.5	15	17.6	1	12.5	1	12.5	2	33.3	34	11.1		
Processo Produtivo	30	15.0	21	24.7	2	25.0	1	12.5	-	-	54	17.6		
Tipo de Produto/Serviço	29	14.5	14	16.5	2	25.0	1	12.5	-	-	46	15.0		
Estrutura Organizacional	35	17.5	20	23.5	2	25.0	1	12.5	3	50.0	61	19.9		
Meio Envolvente	37	18.5	20	23.5	1	12.5	-	-	2	33.3	60	19.5		
Qualidade Produtos/Serviços	91	45.5	40	47.1	3	37.5	2	25.0	4	66.7	140	45.6		
Outros	12	6.0	4	4.7	-	-	1	12.5	-	-	17	5.5		
TOTAL POSSÍVEL	200	100%	85	100%	8	100%	8	100%	6	100%	307	100%		

FONTE: Inquérito por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995.

QUADRO 45-A: ENTIDADES INQUIRIDAS, SEGUNDO OS FACTORES QUE PODEM SOFRER ALTERAÇÕES ATÉ FINAL DO SÉCULO E VIR A INFLUENCIAR A EVOLUÇÃO DA ACTIVIDADE (EM %), POR ACTIVIDADE PRINCIPAL

FACTORES QUE SE PODERÃO ALTERAR E INFLUENCIAR A ACTIVIDADE DAS ENTIDADES	SECÇÕES DA C.A.E. (1992)											TOTAL		
	A	D	F	G	H	K	L	M	N	O	V.A.	(%)		(%)
Acção Sindical	2.9	1.9	-	-	-	-	-	-	3.2	11.5	6	2.0		
Instalações	11.8	20.8	10.0	27.6	28.6	35.0	15.4	33.3	45.2	61.5	88	28.7		
Organização do Trabalho	20.6	41.5	30.0	32.8	28.6	25.0	56.4	16.7	32.3	23.1	102	33.2		
Tecnologia/Equipamentos	41.2	54.7	70.0	44.8	42.9	40.0	64.1	41.7	38.7	34.6	144	46.9		
Estilo de Gestão	17.6	13.2	10.0	24.1	19.0	25.0	20.5	25.0	25.8	19.2	62	20.2		
Investigação e Desenvolvimento	14.7	15.1	10.0	6.9	-	20.0	15.4	16.7	3.2	11.5	34	11.1		
Processo Produtivo	44.1	34.0	50.0	10.3	9.5	15.0	-	-	9.7	7.7	54	17.6		
Tipo de Produto/Serviço	23.5	17.0	20.0	6.9	33.3	20.0	5.1	8.3	16.1	15.4	46	15.0		
Estrutura Organizacional	11.8	13.2	-	15.5	14.3	30.0	30.8	25.0	22.6	38.5	61	19.9		
Meio Envolvente	14.7	9.4	10.0	34.1	33.3	20.0	17.9	25.0	12.9	34.6	60	19.5		
Qualidade Produtos/Serviços	64.7	43.4	30.0	51.7	61.9	40.0	41.0	41.7	38.7	23.1	140	45.6		
Outros	5.9	1.9	20.0	-	4.8	-	5.1	16.7	12.9	11.5	17	5.5		
TOTAL POSSÍVEL	34 100%	53 100%	10 100%	58 100%	21 100%	20 100%	39 100%	12 100%	31 100%	26 100%	307	100%		

FONTE: Inquérito por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995.

QUADRO 46-A: ENTIDADES INQUIRIDAS, SEGUNDO AS PROFISSÕES ONDE SE PREVÊEM ALTERAÇÕES E DIFICULDADES DE RECRUTAMENTO ATÉ FINAL DO SÉCULO

GRANDES GRUPOS DE PROFISSÕES (C.N.P. 1994)	ALTERAÇÕES PREVISTAS												DIFICULDADES DE RECRUTAMENTO	
	CRESCIMENTO		DIMINUIÇÃO		RECONVERSÃO		EXTINÇÃO		NOVAS PROFISSÕES		DIFICULDADES DE RECRUTAMENTO			
	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)
1. Quadros Sup. Adm. Pública e Empresas	13	4.2	2	0.7	3	1.0	-	-	-	-	-	5	1.6	
2. Especialistas das Prof. Intelectuais e Cient.	18	5.9	-	-	2	0.7	-	-	1	0.3	-	13	4.2	
3. Técnicos e Profissionais de Nível Intermediário	14	4.6	1	0.3	2	0.7	-	-	1	0.3	-	14	4.6	
4. Pessoal Administrativo e Similares	13	4.2	4	1.3	7	2.3	1	0.3	-	-	-	3	1.0	
5. Pessoal dos Serviços e Vendedores	39	12.7	6	2.0	4	1.3	1	0.3	-	-	-	42	13.7	
6. Agricultores e Trab. Qualif. da Agricultura	1	0.3	1	0.3	4	1.3	-	-	-	-	-	9	2.9	
7. Operários, Artífices e Trab. Similares	23	7.5	11	3.6	8	2.6	2	0.7	-	-	-	32	10.4	
8. Operadores Inst. e Máqs. e Trabs. da Mont.	6	2.0	-	-	2	0.7	-	-	-	-	-	11	3.6	
9. Trabalhadores não Qualificados	2	0.7	8	2.6	1	0.3	-	-	-	-	-	6	2.0	
Não Resposta (Sem Previsões)	178	58.0	274	89.3	274	89.3	303	98.7	305	99.3	-	172	56.0	
TOTAL POSSÍVEL	307	100%	307	100%	307	100%	307	100%	307	100%	307	307	100%	

FONTE: Inquérito por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995.

QUADRO 48-A: ENTIDADES INQUIRIDAS, SEGUNDO OS MEIOS E FORMAS DE RECRUTAMENTO A QUE RECORREM COM MAIOR FREQUÊNCIA, POR TIPO DE ENTIDADE

MEIOS E FORMAS DE RECRUTAMENTO DE PESSOAL	TIPO DE ENTIDADE								TOTAL	
	PRIVADAS		ONG's		PÚBLICAS					
	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)
Centro de Emprego	80	38.6	43	70.5	23	59.0	146	47.6		
Comunicação Social	22	10.6	12	19.7	5	12.8	39	12.7		
Conhecimentos Pessoais	124	59.9	25	41.0	2	5.1	151	49.2		
Empresa Especializada	3	1.4	2	3.3	2	5.1	7	2.3		
Estabelecimentos de Ensino	16	7.7	6	9.8	-	-	22	7.2		
Inscrição na Entidade	49	23.7	20	32.8	4	10.3	73	23.8		
Outras	11	5.3	5	8.2	19	48.7	35	11.4		
TOTAL POSSÍVEL	207	100%	61	100%	39	100%	307	100%		

FONTE: Inquérito por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995.

QUADRO 49-A: ENTIDADES INQUIRIDAS, SEGUNDO OS MEIOS E FORMAS E DE RECRUTAMENTO A QUE RECORREM COM MAIOR FREQUÊNCIA, POR DIMENSÃO (EM VOLUME DE PESSOAL)

MEIOS E FORMAS DE RECRUTAMENTO DE PESSOAL	ESCALÕES DE PESSOAL DAS ENTIDADES																TOTAL	
	(<10)		(10-49)		(50-99)		(100-499)		(500+)									
	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)		
Centro de Emprego	102	51.0	38	44.7	1	12.5	3	37.5	2	33.3	146	47.6						
Comunicação Social	18	9.0	15	17.6	1	12.5	3	37.5	2	33.3	39	12.7						
Conhecimentos Pessoais	100	50.0	45	52.9	5	62.5	1	12.5	-	-	151	49.2						
Empresa Especializada	5	2.5	2	2.4	-	-	-	-	-	-	7	2.3						
Estabelecimentos de Ensino	12	6.0	8	9.4	-	-	1	12.5	1	16.7	22	7.2						
Inscrição na Entidade	29	14.5	34	40.0	5	62.5	4	50.0	1	16.7	73	23.8						
Outras	15	7.5	11	12.9	1	12.5	4	50.0	4	66.7	35	11.4						
TOTAL POSSÍVEL	200	100%	85	100%	8	100%	8	100%	6	100%	307	100%						

FONTE: Inquérito por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995.

QUADRO 50-A: ENTIDADES INQUIRIDAS, SEGUNDO OS MEIOS E FORMAS DE RECRUTAMENTO A QUE RECORREM COM MAIOR FREQUÊNCIA, POR ACTIVIDADE PRINCIPAL (EM %)

MEIOS E FORMAS DE RECRUTAMENTO DE PESSOAL	SECÇÕES DA C.A.E. (1992)													TOTAL	
	A	D	F	G	H	K	L	M	N	O	V.A.	(%)			
Centro de Emprego	32.4	39.6	10.0	32.8	66.7	65.5	66.7	58.3	71.0	46.2	146	47.6			
Comunicação Social	-	11.3	-	15.5	14.3	20.0	12.8	25.0	16.1	11.5	39	12.7			
Conhecimentos Pessoais	73.5	58.5	90.0	46.6	47.6	70.0	5.1	41.7	48.4	42.3	151	49.2			
Empresa Especializada	-	-	-	3.4	-	5.0	7.7	-	3.2	-	7	2.3			
Estabelecimentos de Ensino	-	9.4	-	5.2	9.5	25.0	-	16.7	3.2	15.4	22	7.2			
Inscrição na Entidade	8.8	35.8	30.0	24.1	28.6	15.0	12.8	50.0	29.0	15.4	73	23.8			
Outras	8.8	5.7	-	5.2	-	10.5	41.0	16.7	9.7	11.5	35	11.4			
TOTAL POSSÍVEL	34 100%	53 100%	10 100%	58 100%	21 100%	20 100%	39 100%	12 100%	31 100%	26 100%	307	100%			

FONTE: Inquérito por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995.

QUADRO 51-A: ENTIDADES INQUIRIDAS, SEGUNDO AS FORMAS CONSIDERADAS MAIS ADEQUADAS PARA MELHORAR A QUALIFICAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS ATÉ FINAL DO SÉCULO, POR TIPO DE ENTIDADE

FORMAS DE MELHORAR A QUALIFICAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS	TIPO DE ENTIDADE						TOTAL	
	PRIVADAS			ONG's			PÚBLICAS	
	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)
Melhorar as Qualificações do pessoal ao serviço da entidade	126	60.9	42	68.9	30	76.9	198	64.5
Formar pessoal para posterior recrutamento	72	34.8	18	29.5	6	15.4	96	31.3
Recrutar pessoal com qualificações adequadas adquiridas noutras entidades do ramo	33	15.9	8	13.1	8	20.5	49	16.0
Recorrer a Escolas, Centros de Formação Profissional, Associações de Classe, etc.	66	31.9	24	39.3	11	28.2	101	32.9
Outras	2	1.0	1	1.6	1	2.6	4	1.3
TOTAL POSSÍVEL	207	100%	61	100%	39	100%	307	100%

FONTE: Inquérito por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995.

QUADRO 52-A: ENTIDADES INQUIRIDAS, SEGUNDO AS FORMAS CONSIDERADAS MAIS ADEQUADAS PARA MELHORAR A QUALIFICAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS ATÉ FINAL DO SÉCULO, POR DIMENSÃO (EM VOLUME DE PESSOAL)

FORMAS DE MELHORAR A QUALIFICAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS	ESCALÕES DE PESSOAL DAS ENTIDADES											
	(<10)		(10-49)		(50-99)		(100-499)		(500+)		TOTAL	
	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)
Melhorar as qualificações do pessoal ao serviço da entidade	111	55.5	66	77.6	7	87.5	8	100.0	6	100.0	198	64.5
Formar pessoal para posterior recrutamento	65	32.5	26	30.6	3	37.5	1	12.5	1	16.7	96	31.3
Recrutar pessoal com qualificações adequadas adquiridas noutras entidades do ramo	27	13.5	17	20.0	-	-	3	37.5	2	33.3	49	16.0
Recorrer ea Escolas, Centros de Formação Profissional, Associações de Classe, etc.	67	33.5	28	32.9	1	12.5	4	50.0	1	16.7	101	32.9
Outras	4	2.0	-	-	-	-	-	-	-	-	4	1.3
TOTAL POSSÍVEL	200	100%	85	100%	8	100%	8	100%	6	100%	307	100%

FONTE: Inquérito por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995.

QUADRO 53-A: ENTIDADES INQUIRIDAS, SEGUNDO AS FORMAS CONSIDERADAS MAIS ADEQUADAS PARA MELHORAR A QUALIFICAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS ATÉ FINAL DO SÉCULO, POR ACTIVIDADE PRINCIPAL (EM %)

FORMAS DE MELHORAR A QUALIFICAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS	SECÇÕES DA C.A.E. (1992)													TOTAL	
	A	D	F	G	H	K	L	M	N	O	V.A.	(%)			
Melhorar as Qualificações do pessoal ao serviço da entidade	64.7	66.0	90.0	51.7	42.9	75.0	71.8	83.3	77.4	54.0	198	64.5			
Formar pessoal para posterior recrutamento	23.5	52.8	30.0	32.8	33.3	30.0	17.9	25.0	22.6	30.8	96	31.3			
Recrutar pessoal com qualificações adequadas adquiridas noutras entidades do ramo	26.5	11.3	20.0	8.6	23.8	25.0	17.9	33.3	3.2	19.2	49	16.0			
Recorrer a Escolas, Centros de Formação Profissional, Associações de Classe, etc.	14.7	30.2	30.0	27.6	61.9	40.0	30.8	50.0	38.7	38.5	101	32.9			
Outras	2.9	1.9	-	-	-	-	2.6	-	3.2	-	4	1.3			
TOTAL POSSÍVEL	34 100%	53 100%	10 100%	58 100%	21 100%	20 100%	39 100%	12 100%	31 100%	26 100%	307	100%	26 100%	100%	

FONTE: Inquérito por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995.

QUADRO 54-A: ENTIDADES INQUIRIDAS, SEGUNDO A CLAREZA NA EXPLICITACÃO DA SUA MISSÃO, POR TIPO DE ENTIDADE

EXPLICITACÃO DA MISSÃO DAS ENTIDADES	TIPO DE ENTIDADE								TOTAL			
	PRIVADAS				ONG's				PÚBLICAS			
	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)
Clara	14	6.8	29	47.5	15	38.5	58	18.9				
Confusa/Incompleta	88	42.5	23	37.7	14	35.9	125	40.7				
Não Respostas	105	50.7	9	14.8	10	25.6	124	40.4				
TOTAL	207	100%	61	100%	39	100%	307	100%				

FONTE: Inquérito por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995.

QUADRO 55-A: ENTIDADES INQUIRIDAS, SEGUNDO A CLAREZA NA EXPLICITACÃO DA SUA MISSÃO, POR DIMENSÃO (EM VOLUME DE PESSOAL)

EXPLICITACÃO DA MISSÃO DAS ENTIDADES	ESCALÕES DE PESSOAL DAS ENTIDADES												TOTAL			
	<10			10-49			50-99			100-499			500+			
	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)
Clara	32	16.0	19	22.4	2	25.0	3	37.5	2	33.3	58	18.9				
Confusa/Incompleta	74	37.0	41	48.2	4	50.0	3	37.5	3	50.0	125	40.7				
Não Respostas	94	47.0	25	29.4	2	25.0	2	25.0	1	16.7	124	40.4				
TOTAL	200	100%	85	100%	8	100%	8	100%	6	100%	307	100%				

FONTE: Inquérito por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995.

QUADRO 56-A: ENTIDADES INQUIRIDAS, SEGUNDO A CLAREZA NA EXPLICITACÃO DA SUA MISSÃO, POR ACTIVIDADE PRINCIPAL (EM %)

EXPLICITACÃO DA MISSÃO DAS ENTIDADES	SECÇÕES DA C.A.E. (1992)													TOTAL	
	A	D	F	G	H	K	L	M	N	O	V.A.	(%)			
Clara	5.9	5.7	-	8.6	4.8	15.0	35.9	58.3	35.5	46.2	58	18.9			
Confusa/Incompleta	35.3	35.8	80.0	39.7	38.1	55.0	38.5	33.3	48.4	38.5	125	40.7			
Não Respostas	58.8	58.5	20.0	51.7	57.1	30.0	25.6	8.3	16.1	15.4	124	40.4			
TOTAL	34 100%	53 100%	10 100%	58 100%	21 100%	20 100%	39 100%	12 100%	31 100%	26 100%	307	100%			

FONTE: Inquérito por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995.

QUADRO 57-A: ENTIDADES INQUIRIDAS, SEGUNDO OS OBJECTIVOS A PROSSEGUIREM ATÉ FINAL DO SÉCULO, POR TIPO DE ENTIDADE

OBJECTIVOS A PROSSEGUIR	TIPO DE ENTIDADE								TOTAL	
	PRIVADAS		ONG's		PÚBLICAS					
	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)
Melhorar as Condições de Trabalho	56	27.1	17	27.9	14	35.9	87	28.3		
Aumentar a Eficiência Interna	56	27.1	15	24.6	15	38.5	86	28.0		
Melhorar a Qualidade do Produto/Serviço	53	25.6	16	26.2	13	33.3	82	26.7		
Aumentar a Produtividade	72	34.8	3	4.9	1	2.6	76	24.8		
Encantar e Surpreender o Cliente	53	25.6	3	4.9	2	5.1	58	18.9		
Promover a Imagem da Entidade no Meio Env.	33	15.9	18	29.5	5	12.8	56	18.2		
Aumentar a Actual Quota no Mercado	44	21.3	3	4.9	-	-	47	15.3		
Qualificar a Região através da sua Actuação	27	13.0	11	18.0	9	23.1	47	15.3		
Valorizar os Recursos Humanos Internos	18	8.7	19	31.1	8	20.5	45	14.7		
Conquistar Novos Mercados	39	18.8	2	3.3	1	2.6	42	13.7		
Modernizar a Tecnologia	25	12.1	6	9.8	8	20.5	39	12.7		
Implementar a Qualidade Total	26	12.6	5	8.2	5	12.8	36	11.7		
TOTAL POSSÍVEL	207	100%	61	100%	39	100%	307	100%		

FONTE: inquirido por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995.

**QUADRO 58-A: ENTIDADES INQUIRIDAS, SEGUNDO OS OBJECTIVOS A PROSEGUIREM ATÉ FINAL DO SÉCULO,
POR DIMENSÃO (EM VOLUME DE PESSOAL)**

OBJECTIVOS A PROSEGUIR	ESCALÕES DE PESSOAL DAS ENTIDADES												TOTAL	
	(<10)		(10-49)		(50-99)		(100-499)		(500 +)		TOTAL			
	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)		
Melhorar as Condições de Trabalho	61	30.5	22	25.9	1	12.5	2	25.0	1	16.7	87	28.3		
Aumentar a Eficiência Interna	54	27.0	26	30.6	3	37.5	2	25.0	1	16.7	86	28.0		
Melhorar a Qualidade do Produto/Serviço	53	26.5	22	25.9	3	37.5	3	37.5	1	16.7	82	26.7		
Aumentar a Produtividade	45	22.5	28	32.9	2	25.0	-	-	1	16.7	76	24.8		
Encantar e Surpreender o Cliente	44	22.0	13	15.3	1	12.5	-	-	-	-	58	18.9		
Promover a Imagem da Entidade no Meio Env.	39	19.5	14	16.5	-	-	3	37.5	-	-	56	18.2		
Aumentar a Actual Quota no Mercado	30	15.0	12	14.1	4	50.0	-	-	1	16.7	47	15.3		
Qualificar a Região através da sua Actuação	38	19.0	5	5.9	-	-	1	12.5	3	50.0	47	15.3		
Valorizar os Recursos Humanos Internos	21	10.5	21	24.7	1	12.5	1	12.5	1	16.7	45	14.7		
Conquistar Novos Mercados	24	12.0	15	17.6	3	37.5	-	-	-	-	42	13.7		
Modernizar a Tecnologia	27	13.5	9	10.6	-	-	2	25.0	1	16.7	39	12.7		
Implementar a Qualidade Total	17	8.5	11	12.9	3	37.5	3	37.5	2	33.3	36	11.7		
TOTAL POSSÍVEL	200	100%	85	100%	8	100%	8	100%	6	100%	307	100%		

FONTE: Inquérito por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995.

QUADRO 59-A: ENTIDADES INQUIRIDAS, SEGUNDO OS OBJECTIVOS A PROSEGUIREM ATÉ FINAL DO SÉCULO, POR ACTIVIDADE PRINCIPAL (EM %)

OBJECTIVOS A PROSEGUIR	SECÇÕES DA C.A.E. (1992)														TOTAL	
	A	D	F	G	H	K	L	M	N	O	V.A.	(%)				
Melhorar as Condições de Trabalho	29.4	20.8	30.0	22.4	33.3	30.0	41.0	41.7	29.0	19.2	87	28.3				
Aumentar a Eficiência Interna	38.2	26.4	20.0	22.4	14.3	45.0	38.5	41.7	19.4	23.1	86	28.0				
Melhorar a Qualidade do Produto/Serviço	32.4	24.5	40.0	19.0	42.9	5.0	30.8	33.3	41.9	7.7	82	26.7				
Aumentar a Produtividade	61.8	34.0	70.0	20.7	28.6	25.0	2.6	8.3	9.7	7.7	76	24.8				
Encantar e Surpreender o Cliente	2.9	17.0	30.0	37.9	57.1	10.0	5.1	8.3	-	15.4	58	18.9				
Promover a Imagem da Entidade no Meio Env.	-	13.2	-	22.4	28.6	20.0	12.8	25.0	25.8	34.6	56	18.2				
Aumentar a Actual Quota no Mercado	14.7	22.6	20.0	27.6	9.5	30.0	-	-	6.5	7.7	47	15.3				
Qualificar a Região através da sua Actuação	2.9	17.0	-	13.8	23.8	5.0	20.5	25.0	6.5	38.5	47	15.3				
Valorizar os Recursos Humanos Internos	11.8	11.3	-	10.0	4.8	5.0	17.9	25.0	41.9	15.4	45	14.7				
Conquistar Novos Mercados	14.7	26.4	40.0	15.5	14.3	10.0	2.6	-	-	15.4	42	13.7				
Modernizar a Tecnologia	8.8	18.9	10.0	6.9	4.8	15.0	23.1	8.3	9.7	15.4	39	12.7				
Implementar a Qualidade Total	11.8	15.1	10.0	13.8	4.8	10.0	10.3	16.7	9.7	7.7	36	11.7				
TOTAL POSSIVEL	34 100%	53 100%	10 100%	58 100%	21 100%	20 100%	39 100%	12 100%	31 100%	26 100%	307	100%				

FONTE: Inquérito por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995.

QUADRO 60-A: ENTIDADES INQUIRIDAS, SEGUNDO AS OPORTUNIDADES DO MEIO ENVOLVENTE A QUE ATRIBUEM MAIOR IMPORTÂNCIA, POR ACTIVIDADE PRINCIPAL (EM %)

OPORTUNIDADES CONSIDERADAS MUITO IMPORTANTES	SECÇÕES DA C.A.E. (1992)											TOTAL	
	A	D	F	G	H	K	L	M	N	O	V.A.	(%)	
Aptidões escolares e profissionais da pop. activa	70.6	60.4	50.0	63.8	76.2	70.0	84.6	83.3	74.2	76.9	216	70.4	
Oferta de formação escolar e profissional	76.5	56.6	60.0	62.1	76.2	60.0	82.1	83.3	71.0	80.8	212	69.1	
Barragem de Alqueva (construção e influência)	67.6	56.6	70.0	60.3	76.2	75.0	89.7	58.3	61.3	69.2	206	67.1	
Exploração de actividades turísticas e de lazer	55.9	50.9	50.0	69.0	85.7	75.0	79.5	83.3	61.3	76.9	205	66.8	
Exploração de actividades e produtos regionais	67.6	52.8	60.0	60.3	71.4	60.0	84.6	83.3	58.1	69.2	199	64.8	
Modernização dos sectores produtivos tradic.	76.5	58.5	40.0	56.9	81.0	70.0	69.2	58.3	48.4	61.5	191	62.2	
Preservação do ambiente	73.5	50.9	50.0	15.9	66.7	65.0	79.5	66.7	54.8	69.2	189	61.6	
Perspectivas de investimento na região	64.7	62.3	60.0	53.4	61.9	55.0	82.1	66.7	48.4	61.5	188	61.2	
Novo Quadro Comunitário de Apoio (QCAII)	64.7	49.1	40.0	46.6	66.7	45.0	51.3	66.7	64.5	65.4	168	54.7	
Atitudes e influência das Autarquias Locais	32.4	43.4	30.0	44.8	57.1	50.0	82.1	66.7	64.5	57.7	161	52.4	
Grau de associativismo e cooperação empresar.	58.8	47.2	40.0	48.3	42.9	50.0	59.0	75.0	38.7	69.2	159	51.8	
Grau de abertura da região à mudança	58.8	43.4	40.0	36.2	42.9	50.0	61.5	66.7	38.7	57.7	147	47.9	
Clima e qualidade ambiental	58.8	39.6	40.0	44.8	66.7	60.0	64.1	25.0	35.5	38.5	146	47.6	
Exploração de actividades da economia social	35.3	35.8	60.0	41.4	71.4	50.0	56.4	58.3	54.8	42.3	144	46.9	
Concertação estratégica entre os actores locais	52.9	39.6	20.0	36.2	47.6	40.0	56.4	66.7	32.3	69.2	139	45.3	
Processo político da regionalização	32.4	47.2	20.0	37.9	47.6	45.0	59.0	41.7	41.9	42.3	131	42.7	
Grau de flexibilidade do mercado de trabalho	41.2	37.7	40.0	43.1	57.1	55.0	43.6	41.7	22.6	30.8	123	40.1	
Atitudes e influência da Adm. Pública Central	32.4	39.6	40.0	27.6	42.9	25.0	48.7	66.7	45.2	42.3	118	38.4	
Grau de mobilização da sociedade civil	38.2	28.3	40.0	29.3	61.9	35.0	43.6	58.3	38.7	38.5	116	37.8	
TOTAL POSSÍVEL	34 100%	53 100%	10 100%	58 100%	21 100%	20 100%	39 100%	12 100%	31 100%	26 100%	307	100%	

FONTE: Inquérito por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995.

QUADRO 61-A: ENTIDADES INQUIRIDAS, SEGUNDO AS OPORTUNIDADES DO MEIO ENVOLVENTE A QUE ATRIBUEM MAIOR IMPORTÂNCIA, POR DIMENSÃO (EM VOLUME DE PESSOAL)

OPORTUNIDADES CONSIDERADAS MUITO IMPORTANTES	ESCALÕES DE PESSOAL DAS ENTIDADES													
	(<10)		(10-49)		(50-99)		(100-499)		(500+)		TOTAL			
	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)
Aptidões escolares e profissionais da pop. activa	136	68.0	60	70.6	6	75.0	8	100	6	100	216	70.4		
Oferta de formação escolar e profissional	132	66.0	64	75.3	4	50.0	6	75.0	6	100	212	69.1		
Barragem de Alqueva (construção e influência)	132	66.0	60	70.6	4	50.0	5	62.5	5	83.3	206	67.1		
Exploração de actividades turísticas e de lazer	132	66.0	55	64.7	7	87.5	5	62.5	6	100	205	66.8		
Exploração de actividades e produtos regionais	127	63.5	55	64.7	5	62.5	6	75.0	6	100	199	64.8		
Modernização dos sectores produtivos tradic.	119	59.5	59	69.4	4	50.0	4	50.0	5	83.3	191	62.2		
Preservação do ambiente	116	58.0	60	70.6	3	37.5	4	50.0	6	100	189	61.6		
Perspectivas de investimento na região	112	56.0	62	72.9	4	50.0	4	50.0	6	100	188	61.2		
Novo Quadro Comunitário de Apoio (QCAII)	106	53.0	49	57.6	3	37.5	5	62.5	5	83.3	168	54.7		
Atitudes e influência das Autarquias Locais	107	53.5	39	45.9	6	75.0	6	75.0	3	50.0	161	52.4		
Grau de associativismo e cooperação empresar.	99	49.5	46	54.1	5	62.5	4	50.0	5	83.3	159	51.8		
Grau de abertura da região à mudança	86	43.0	48	56.5	3	37.5	5	62.5	5	83.5	147	47.9		
Clima e qualidade ambiental	96	48.0	39	45.9	2	25.0	5	62.5	4	66.7	146	47.6		
Exploração de actividades da economia social	92	46.0	41	48.2	2	25.0	3	37.5	6	100	144	46.9		
Concertação estratégica entre os actores locais	87	43.5	41	48.2	1	12.5	5	62.5	5	83.3	139	45.3		
Processo político da regionalização	85	42.5	36	42.4	2	25.0	3	37.5	5	83.3	131	42.7		
Grau de flexibilidade do mercado de trabalho	75	37.5	38	44.7	4	50.0	1	12.5	5	83.3	123	40.1		
Atitudes e influência da Adm. Pública Central	63	31.5	43	50.6	4	50.0	5	62.5	3	50.0	118	38.4		
Grau de mobilização da sociedade civil	68	34.0	36	42.4	3	37.5	4	50.0	5	83.3	116	37.8		
TOTAL POSSIVEL	200	100%	85	100%	8	100%	8	100%	6	100%	307	100%		

FONTE: Inquérito por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995.

QUADRO 62-A: ENTIDADES INQUIRIDAS, SEGUNDO AS OPORTUNIDADES DO MEIO ENVOLVENTE A QUE ATRIBUEM MAIOR IMPORTÂNCIA, POR TIPO DE ENTIDADE

OPORTUNIDADES CONSIDERADAS MUITO IMPORTANTES	TIPO DE ENTIDADE								TOTAL	
	PRIVADAS		ONG's		PÚBLICAS		V.A.	V.A.	V.A.	V.A.
	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)				
Aptidões escolares e profissionais da pop. activa	137	66.2	46	75.4	33	84.6	216	70.4		
Oferta de formação escolar e profissional	134	64.7	45	73.8	33	84.6	212	69.1		
Barragem de Alqueva (construção e influência)	132	63.8	39	63.9	35	89.7	206	67.1		
Exploração de actividades turísticas e de lazer	130	62.8	44	72.1	31	79.5	205	66.8		
Exploração de actividades e produtos regionais	126	60.9	40	65.6	33	84.6	199	64.8		
Modernização dos sectores produtivos tradic.	130	62.8	33	54.1	28	71.8	191	62.2		
Preservação do ambiente	121	58.5	37	60.7	31	79.5	189	61.6		
Perspectivas de investimento na região	122	58.9	33	54.1	33	84.6	188	61.2		
Novo Quadro Comunitário de Apoio (QCAII)	109	52.7	37	60.7	22	56.4	168	54.7		
Atitudes e influência das Autarquias Locais	102	49.3	32	52.5	25	64.1	159	51.8		
Grau de associativismo e cooperação empresarial.	91	44.0	37	60.7	33	84.6	161	52.4		
Grau de abertura da região à mudança	92	44.4	29	47.5	26	66.7	147	47.9		
Clima e qualidade ambiental	100	48.3	21	34.4	25	64.1	146	47.6		
Exploração de actividades da economia social	88	42.5	34	55.7	22	56.4	144	46.9		
Concertação estratégica entre os actores locais	84	40.6	31	50.8	24	61.5	139	45.3		
Processo político da regionalização	83	40.1	25	41.0	23	59.0	131	42.7		
Grau de flexibilidade do mercado de trabalho	88	42.5	16	26.2	19	48.7	123	40.1		
Atitudes e influência da Adm. Pública Central	69	33.3	28	45.9	21	53.8	118	38.4		
Grau de mobilização da sociedade civil	72	34.8	25	41.0	19	48.7	116	37.8		
TOTAL POSSIVEL	207	100%	61	100%	39	100%	307	100%		

FONTE: Inquérito por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995.

QUADRO 63-A: ENTIDADES INQUIRIDAS, SEGUNDO AS AMEAÇAS DO MEIO ENVOLVENTE A QUE ATRIBUEM MAIOR IMPORTÂNCIA, POR ACTIVIDADE PRINCIPAL (EM %)

AMEAÇAS CONSIDERADAS MUITO IMPORTANTES	SECÇÕES DA C.A.E. (1992)														TOTAL	
	A	D	F	G	H	K	L	M	N	O	V.A.	(%)				
Desertificação física e humana	58.8	60.4	80.0	51.7	57.1	60.0	76.9	75.0	71.0	84.6	199	64.8				
Diminuição da actividade e emprego agrícola	64.7	60.4	50.0	63.8	61.9	60.0	69.2	83.3	74.2	61.5	199	64.8				
Níveis de desemprego	50.0	47.2	60.0	48.3	57.1	70.0	76.9	66.7	58.1	80.8	180	58.6				
Escassez de grandes empresas (vol. pessoal)	35.3	43.4	40.0	56.9	61.9	50.0	56.4	75.0	71.0	43.2	161	52.4				
Concorrência de outras regiões da UE	52.9	45.3	60.0	43.1	28.6	40.0	38.5	33.3	35.5	30.8	126	41.0				
Fenómenos de exclusão social	32.4	30.2	20.0	19.0	28.6	40.0	46.2	66.7	48.4	46.2	107	34.9				
Níveis salariais	17.6	28.3	20.0	19.0	33.3	45.0	53.8	66.7	45.2	38.5	103	33.6				
Tendências de evolução demográfica	29.4	18.9	10.0	19.0	19.0	35.0	28.2	58.3	41.9	57.7	90	29.3				
Terciarização da economia e do emprego	14.7	20.8	20.0	12.1	9.5	20.0	17.9	41.7	25.8	30.8	59	19.2				
Clima e Qualidade ambiental	29.4	17.0	30.0	17.2	14.3	10.0	12.8	16.7	16.1	30.8	57	18.6				
Livre circulação de trabalhadores pela UE	5.9	24.5	20.0	17.2	4.8	5.0	15.4	41.7	19.4	23.1	52	16.9				
Atitudes e influência da Adm. Pública Central	8.8	13.2	-	10.3	4.8	30.0	20.5	8.3	9.7	23.1	41	13.4				
Processo político da regionalização	14.7	9.4	30.0	6.9	14.3	-	5.1	16.7	9.7	3.8	28	9.1				
Atitudes e influência das autarquias locais	2.9	9.4	-	5.2	19.0	5.0	5.1	8.3	6.5	15.7	23	7.5				
TOTAL POSSÍVEL	34 100%	53 100%	10 100%	58 100%	21 100%	20 100%	39 100%	12 100%	31 100%	26 100%	307 100%	100%				

FONTE: Inquérito por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995.

QUADRO 64-A: ENTIDADES INQUIRIDAS, SEGUNDO AS AMEAÇAS DO MEIO ENVOLVENTE A QUE ATRIBUEM MAIOR IMPORTÂNCIA, POR DIMENSÃO (EM VOLUME DE PESSOAL)

AMEAÇAS CONSIDERADAS MUITO IMPORTANTES	ESCALÕES DE PESSOAL DAS ENTIDADES												TOTAL	
	<10		10-49		50-99		100-499		500+		TOTAL			
	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)
Desertificação física e humana	122	61.0	62	72.9	6	75.0	5	62.5	4	66.7	199	64.8		
Diminuição da actividade e emprego agrícola	122	61.0	59	69.4	7	87.5	6	75.0	5	83.3	199	64.8		
Níveis de desemprego	104	52.0	60	70.6	5	62.5	6	75.0	5	83.3	180	58.6		
Escassez de grandes empresas (vol. pessoal)	103	51.5	46	54.1	3	37.5	5	62.5	4	66.7	161	52.4		
Concorrência de outras regiões da UE	81	40.5	38	44.7	2	25.0	2	25.0	3	50.0	126	41.0		
Fenómenos de exclusão social	62	31.0	35	41.2	3	37.5	3	37.5	4	66.7	107	34.9		
Níveis salariais	59	29.5	34	40.0	1	12.5	4	30.0	5	83.3	103	33.6		
Tendências de evolução demográfica	52	26.0	28	32.9	4	50.0	2	25.0	4	66.7	90	29.3		
Terciarização da economia e do emprego	33	16.5	21	24.7	3	37.5	2	25.0	-	-	59	19.2		
Clima e Qualidade ambiental	35	17.5	16	18.8	3	37.5	2	25.0	1	16.7	57	18.6		
Livre circulação de trabalhadores pela UE	31	15.5	17	20.0	1	12.5	2	25.0	1	16.7	52	16.9		
Atitudes e influência da Adm. Pública Central	26	13.0	12	14.1	2	25.0	-	-	1	16.7	41	13.4		
Processo político da regionalização	12	6.0	13	15.3	3	37.5	-	-	-	-	28	9.1		
Atitudes e influência das autarquias locais	13	6.5	10	11.8	-	-	-	-	-	-	23	7.5		
TOTAL POSSÍVEL	200	100%	85	100%	8	100%	8	100%	6	100%	307	100%		

FONTE: Inquérito por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995.

QUADRO 65-A: ENTIDADES INQUIRIDAS, SEGUNDO AS AMEAÇAS DO MEIO ENVOLVENTE A QUE ATRIBUEM MAIOR IMPORTÂNCIA, POR TIPO DE ENTIDADE

AMEAÇAS CONSIDERADAS MUITO IMPORTANTES	TIPO DE ENTIDADE								TOTAL	
	PRIVADAS		ONG's		PÚBLICAS				V.A.	(%)
	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)
Desertificação física e humana	122	58.9	48	78.7	29	74.4	199	64.8		
Diminuição da actividade e emprego agrícola	129	62.3	43	70.5	27	69.2	199	64.8		
Níveis de desemprego	110	53.1	39	63.9	31	79.5	180	58.6		
Escassez de grandes empresas (vol. pessoal)	101	48.8	38	62.3	22	56.4	161	52.4		
Concorrência de outras regiões da UE	88	42.5	24	39.3	14	35.9	126	41.0		
Fenómenos de exclusão social	57	27.5	30	49.2	20	51.3	107	34.9		
Níveis salariais	55	26.6	26	42.6	22	56.4	103	33.6		
Tendências de evolução demográfica	49	23.7	27	44.3	14	35.9	90	29.3		
Terciarização da economia e do emprego	35	16.9	17	27.9	7	17.9	59	19.2		
Clima e Qualidade ambiental	40	19.3	11	18.0	6	15.4	57	18.6		
Livre circulação de trabalhadores pela UE	30	14.5	16	26.2	6	15.4	52	16.9		
Atitudes e influência da Adm. Pública Central	27	13.0	7	11.5	7	17.9	41	13.4		
Processo político da regionalização	20	9.7	6	9.8	2	5.1	28	9.1		
Atitudes e influência das autarquias locais	18	8.7	4	6.6	1	2.6	23	7.5		
TOTAL POSSÍVEL	207	100%	61	100%	39	100%	307	100%		

FONTE: Inquérito por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995.

QUADRO 66-A: ENTIDADES INQUIRIDAS, SEGUNDO OS PONTOS FORTES A QUE DISPENSAM MAIOR ATENÇÃO, POR ACTIVIDADE PRINCIPAL (EM %)

PONTOS FORTES QUE MERECEM MUITA ATENÇÃO	SECÇÕES DA C.A.E. (1992)														TOTAL
	A	D	F	G	H	K	L	M	N	O	V.A.	(%)			
Qualidade dos produtos ou serviços	64.7	71.7	70.0	60.3	76.2	70.0	48.7	75.0	48.4	61.5	193	62.9			
Imagem da entidade na área/meio envolvente	52.9	60.4	60.0	58.6	76.2	60.0	59.0	75.0	48.4	61.5	183	59.6			
Organização do trabalho	50.0	60.4	90.0	62.1	76.2	60.0	56.4	83.3	48.4	34.6	180	58.6			
Condições de trabalho	52.9	62.3	80.0	62.1	76.2	60.0	41.0	75.0	45.2	42.3	175	57.0			
Identificação dos funcionários com objectivos	55.9	50.9	40.0	55.2	66.7	50.0	53.8	91.7	45.2	57.7	168	54.7			
Tipo e qualidade da gestão	50.0	58.5	60.0	51.7	81.0	45.0	61.5	50.0	41.9	38.5	165	53.7			
Motivação dos funcionários para a sua valoriz.	38.2	41.5	60.0	46.6	47.6	50.0	66.7	75.0	61.3	42.3	154	50.2			
Níveis de satisfação profissional	55.9	49.1	70.0	50.0	52.4	60.0	46.2	66.7	38.7	38.5	153	49.8			
Níveis de produtividade	58.8	58.5	80.0	41.4	47.6	50.0	48.7	66.7	29.0	42.3	152	49.5			
Grau de predisposição à mudança e inovação	38.2	52.8	40.0	48.3	61.9	65.0	43.6	50.0	41.9	61.5	152	49.5			
Atenção disp. à valor. dos RH internos	38.2	45.3	50.0	37.9	42.9	65.0	66.7	66.7	45.2	61.5	151	49.2			
Capacidade de auto-aprendizagem e adaptação	55.9	43.4	50.0	53.4	47.6	55.0	46.2	66.7	32.3	53.8	150	48.9			
Cultura e clima empresarial (organizacional)	47.1	43.4	50.0	55.2	57.1	55.0	30.8	58.3	38.7	30.8	139	45.3			
Planeamento e gestão estratégicos	35.3	41.5	60.0	44.8	52.4	45.0	51.3	50.0	38.7	42.3	136	44.3			
Atenção dispensada ao meio envolvente	52.9	35.8	60.0	39.7	42.9	35.0	56.4	50.0	35.5	53.8	135	44.0			
Capacidade para beneficiar dos apoios da UE	55.9	43.4	40.0	36.2	42.9	50.0	38.5	66.7	35.5	50.0	134	43.6			
Colaboração como estab. ensino/formação	26.5	45.3	30.0	37.9	47.6	60.0	53.8	58.3	29.0	57.7	132	43.0			
Apoio das associações de classe/empresariais	38.2	47.2	50.0	50.0	42.9	35.0	33.3	25.0	35.5	50.0	129	42.0			
Aptidões dos quadros técnicos e chefias intern.	38.2	34.0	60.0	32.8	33.3	60.0	43.6	58.3	54.8	42.3	128	41.7			
Estrutura organizacional	38.2	28.3	60.0	44.8	61.9	45.0	35.9	50.0	45.2	26.9	125	40.7			
Níveis de educação e qualificações dos funcion.	29.4	32.1	40.0	41.4	47.6	60.0	53.8	66.7	29.0	34.6	125	40.7			
Nível e domínio da tecnologia	41.2	39.6	70.0	34.5	42.9	55.0	41.0	53.8	35.5	23.1	124	40.4			
TOTAL POSSÍVEL	34	53	10	58	21	20	39	12	31	26	307	100%			
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	307	100%			

FONTE: Inquérito por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995.

QUADRO 67-A: ENTIDADES INQUIRIDAS, SEGUNDO OS PONTOS FORTES A QUE DISPENSAM MAIOR ATENÇÃO, POR TIPO DE ENTIDADE

PONTOS FORTES QUE MERECEM MUITA ATENÇÃO	TIPO DE ENTIDADE										TOTAL			
	PRIVADAS					ONG's					PÚBLICAS			
	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)
Qualidade dos produtos ou serviços	140	67.6	31	50.8	22	56.4	193	62.9						
Imagem da entidade na área/meio envolvente	125	60.4	35	57.4	23	59.0	183	59.6						
Organização do trabalho	127	61.4	30	49.2	23	59.0	180	58.6						
Condições de trabalho	128	61.8	31	50.8	16	41.0	175	57.0						
Identificação dos funcionários com objectivos	111	53.6	35	57.4	22	56.4	168	54.7						
Tipo e qualidade da gestão	113	54.6	28	45.9	24	61.5	165	53.7						
Motivação dos funcionários para a sua valoriz.	90	43.5	38	62.3	26	66.7	154	50.2						
Níveis de satisfação profissional	108	52.2	27	44.3	18	46.2	153	49.8						
Níveis de produtividade	109	52.7	24	39.3	19	48.7	152	49.5						
Grau de predisposição à mudança e inovação	106	51.2	27	44.3	19	48.7	152	49.5						
Atenção disp. à valor. dos RH internos	94	45.4	30	49.2	27	69.2	151	49.2						
Capacidade de auto-aprendizagem e adaptação	105	50.7	28	45.9	17	43.6	150	48.9						
Cultura e clima empresarial (organizacional)	103	49.8	23	37.7	13	33.3	139	45.3						
Planeamento e gestão estratégicos	89	43.0	27	44.3	20	51.3	136	44.3						
Atenção dispensada ao meio envolvente	85	41.1	28	45.9	22	56.4	135	44.0						
Capacidade para beneficiar dos apoios da UE	92	44.4	27	44.3	15	38.5	134	43.6						
Colaboração como estab. ensino/formação	84	40.6	28	45.9	20	51.3	132	43.0						
Apoio das associações de classe/empresariais	93	44.9	25	41.0	11	28.2	129	42.0						
Aptidões dos quadros técnicos e chefias intern.	79	38.2	31	50.8	18	46.2	128	41.7						
Estrutura organizacional	85	41.1	25	41.0	15	38.5	125	40.7						
Níveis de educação e qualificações dos funcion.	80	38.6	25	41.0	20	51.3	125	40.7						
Nível e domínio da tecnologia	85	41.1	22	36.1	17	43.6	124	40.4						
TOTAL POSSÍVEL	207	100%	61	100%	39	100%	307	100%						

FONTE: Inquirido por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995.

QUADRO 68-A: ENTIDADES INQUIRIDAS, SEGUNDO OS PONTOS FORTES A QUE DISPENSAM MAIOR ATENÇÃO, POR DIMENSÃO (EM VOLUME DE PESSOAL)

PONTOS FORTES QUE MERECEM MUITA ATENÇÃO	ESCALÕES DE PESSOAL DAS ENTIDADES												TOTAL	
	(<10)		(10-49)		(50-99)		(100-499)		(500+)		TOTAL			
	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)		
Qualidade dos produtos ou serviços	120	60.0	56	65.9	8	100.0	4	50.0	5	83.3	193	62.9		
Imagem da entidade na área/meio envolvente	117	58.5	51	60.0	6	75.0	5	62.5	4	66.7	183	59.6		
Organização do trabalho	113	56.5	55	64.7	3	37.5	4	50.0	5	83.3	180	58.6		
Condições de trabalho	105	52.5	57	67.1	6	75.0	4	50.0	3	50.0	175	57.0		
Identificação dos funcionários com objectivos	102	51.0	52	61.2	5	62.5	5	62.5	4	66.7	168	54.7		
Tipo e qualidade da gestão	95	47.5	53	62.4	8	100.0	4	50.0	8	83.3	165	53.7		
Motivação dos funcionários para a sua valoriz.	102	51.0	40	47.1	3	37.5	3	37.5	6	100.0	154	50.2		
Níveis de satisfação profissional	93	46.5	49	57.6	4	50.0	4	50.0	3	50.0	153	49.8		
Níveis de produtividade	85	42.5	52	61.2	6	75.0	5	62.5	4	66.7	152	49.5		
Grau de predisposição à mudança e inovação	98	49.0	42	49.4	4	50.0	4	50.0	4	66.7	152	49.5		
Atenção disp. à valor. dos RH internos	86	43.0	49	57.6	5	62.5	5	62.5	6	100.0	151	49.2		
Capacidade de auto-aprendizagem e adaptação	95	47.5	46	54.1	3	37.5	2	25.0	4	66.7	150	48.9		
Cultura e clima empresarial (organizacional)	88	44.0	39	45.9	6	75.0	2	25.0	4	66.7	139	45.3		
Planeamento e gestão estratégicos	81	40.5	41	48.2	7	87.5	2	25.0	5	83.3	136	44.3		
Atenção dispensada ao meio envolvente	82	41.0	40	47.1	2	25.0	6	75.0	5	83.3	135	44.0		
Capacidade para beneficiar dos apoios da UE	77	38.5	43	50.6	6	75.0	4	50.0	4	66.7	134	43.6		
Colaboração como estab. ensino/formação	78	39.0	43	50.6	5	62.5	2	25.0	4	66.7	132	43.0		
Apoio das associações de classe/empresariais	85	42.5	34	40.0	5	62.5	2	25.0	3	50.0	129	42.0		
Aptidões dos quadros técnicos e chefias interm.	64	32.0	47	55.3	7	87.5	5	62.5	5	83.3	128	41.7		
Estrutura organizacional	72	36.0	42	49.4	4	50.0	2	25.0	5	83.3	125	40.7		
Níveis de educação e qualificações dos funcion.	83	41.5	33	38.8	1	12.5	4	50.0	4	66.7	125	40.7		
Nível e domínio da tecnologia	70	35.0	42	49.4	5	62.5	3	37.5	4	66.7	124	40.4		
TOTAL POSSÍVEL	200	100%	85	100%	8	100%	8	100%	6	100%	307	100%		

FONTE: Inquérito por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995.

QUADRO 69-A: ENTIDADES INQUIRIDAS, SEGUNDO OS PONTOS FRACOS A QUE DISPENSAM MAIOR ATENÇÃO, POR ACTIVIDADE PRINCIPAL (EM %)

PONTOS FRACOS QUE MERECEM MUITA ATENÇÃO	SECÇÕES DA C.A.E. (1992)													TOTAL	
	A	D	F	G	H	K	L	M	N	O	V.A.	(%)	V.A.	(%)	
Despesas e encargos salariais	23.5	28.3	10.0	25.9	42.9	25.0	25.6	41.7	22.6	38.5	85	27.7	85	27.7	
Taxas de absentismo	20.6	17.0	20.0	3.4	9.5	10.0	20.5	33.3	16.1	7.7	43	14.0	43	14.0	
Níveis de educação e qualificações dos funcion.	8.8	20.8	20.0	10.3	14.3	-	15.4	8.3	19.4	11.5	41	13.4	41	13.4	
Capacidade de atracção de pessoal qualificado	14.7	7.5	10.0	5.2	28.6	15.0	15.4	16.7	9.7	15.4	38	12.4	38	12.4	
Frequência de greves outros conflitos laborais	20.6	9.4	30.0	3.4	9.5	10.0	10.3	33.3	6.5	15.4	35	11.4	35	11.4	
Níveis de produtividade	11.8	13.2	-	6.9	14.3	10.0	15.4	8.03	12.9	7.7	33	10.7	33	10.7	
Níveis de satisfação profissional	2.9	13.2	-	5.2	14.3	10.0	20.5	8.3	12.9	15.4	33	10.7	33	10.7	
Estratégias de marketing de produtos/serviços	11.8	13.2	10.0	3.4	9.5	15.0	7.7	33.3	9.7	11.5	32	10.4	32	10.4	
Legislação laboral	8.8	9.4	10.0	8.6	4.8	5.0	5.1	41.7	19.4	7.7	31	10.1	31	10.1	
TOTAL POSSÍVEL	34 100%	53 100%	10 100%	58 100%	21 100%	20 100%	39 100%	12 100%	31 100%	26 100%	307	100%	307	100%	

FONTE: Inquirido por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995.

QUADRO 70-A: ENTIDADES INQUIRIDAS, SEGUNDO OS PONTOS FRACOS A QUE DISPENSAM MAIOR ATENÇÃO, POR TIPO DE ENTIDADE

PONTOS FRACOS QUE MERECEM MUITA ATENÇÃO	TIPO DE ENTIDADE						TOTAL	
	PRIVADAS		ONG's		PÚBLICAS		V.A.	(%)
	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)		
Despesas e encargos salariais	56	27.1	17	27.9	12	30.8	85	27.7
Taxas de absentismo	25	12.1	8	13.1	10	25.6	43	14.0
Níveis de educação e qualificações dos funcion.	28	13.5	6	9.8	7	17.9	41	13.4
Capacidade de atracção de pessoal qualificado	23	11.1	8	13.1	7	17.9	38	12.4
Frequência de greves outros conflitos laborais	21	10.1	8	13.1	6	15.4	35	11.4
Níveis de produtividade	22	10.6	4	6.6	7	17.9	33	10.7
Níveis de satisfação profissional	18	8.7	6	9.8	9	23.1	33	10.7
Estratégias de marketing de produtos/serviços	21	10.1	7	11.5	4	10.3	32	10.4
Legislação laboral	17	8.2	9	14.8	5	12.8	31	10.1
TOTAL POSSÍVEL	207	100%	61	100%	39	100%	307	100%

FONTE: Inquérito por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995.

QUADRO 71-A: ENTIDADES INQUIRIDAS, SEGUNDO OS PONTOS FRACOS A QUE DISPENSAM MAIOR ATENÇÃO, POR DIMENSÃO, EM VOLUME DE PESSOAL

PONTOS FRACOS QUE MERECEM MUITA ATENÇÃO	ESCALÕES DE PESSOAL DAS ENTIDADES												TOTAL	
	(<10)		(10-49)		(50-99)		(100-499)		(500 +)		V.A.	(%)	V.A.	(%)
	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)				
Despesas e encargos salariais	56	28.0	19	22.4	5	62.5	1	12.5	4	66.7	85	27.7		
Taxas de absentismo	22	11.0	16	18.8	1	12.5	-	-	4	66.7	43	14.0		
Níveis de educação e qualificações dos funcion.	21	10.5	13	15.3	4	50.0	1	12.5	2	33.3	41	13.4		
Capacidade de atracção de pessoal qualificado	18	9.0	16	18.8	1	12.5	-	-	3	50.0	38	12.4		
Frequência de greves outros conflitos laborais	19	9.5	12	14.1	1	12.5	1	12.5	2	33.3	35	11.4		
Níveis de produtividade	18	9.0	11	12.9	2	25.0	-	-	2	33.3	33	10.7		
Níveis de satisfação profissional	18	9.0	9	10.6	2	25.0	1	12.5	3	50.0	33	10.7		
Estratégias de marketing de produtos/serviços	17	8.5	12	14.1	2	25.0	1	12.5	-	-	32	10.4		
Legislação laboral	10	5.0	15	17.6	2	25.0	2	25.0	2	33.3	31	10.1		
TOTAL POSSÍVEL	200	100%	85	100%	8	100%	8	100%	6	100%	307	100%		

FONTE: Inquérito por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995.

QUADRO 72-A: ENTIDADES INQUIRIDAS, SEGUNDO AS ENTIDADES/ORGANISMOS QUE MAIS PODEM CONTRIBUIR PARA A SUA ACTIVIDADE, POR ACTIVIDADE PRINCIPAL (EM %)

ENTIDADES/ORGANISMOS QUE MAIS PODEM CONTRIBUIR PARA A ACTIVIDADE DAS ENTIDADES	SECÇÕES DA C.A.E. (1992)													TOTAL	
	A	D	F	G	H	K	L	M	N	O	V.A.	(%)			
Associações patronais/empresariais	55.9	47.2	50.0	41.4	38.1	40.0	53.8	58.3	35.5	42.3	140	45.6			
Associações sindicais	14.7	11.3	10.0	5.2	4.8	5.0	38.5	41.7	-	15.4	41	13.4			
Autarquias Locais	35.3	43.4	30.0	41.4	42.9	35.0	71.8	83.3	54.8	65.4	151	49.2			
Empresas privadas	26.5	45.3	30.0	48.3	47.6	40.0	53.8	58.3	29.0	53.8	135	44.0			
Organismos da Administração Pública Central	50.0	39.6	50.0	22.4	23.8	10.0	64.1	66.7	67.7	50.0	131	42.7			
Organismos Não Governam., sem fins lucrativ.	41.2	15.1	-	10.3	38.1	35.0	38.5	41.7	41.9	34.6	87	28.3			
Serviços de apoio a empresas	47.1	47.2	30.0	51.7	57.1	35.0	23.1	8.3	16.1	30.8	117	38.1			
Serviços de ensino/educação	35.3	28.3	30.0	39.7	42.9	35.0	51.3	83.3	22.6	42.3	117	38.1			
Serviços Públicos de Emprego e Form. Profiss.	52.9	60.4	70.0	58.6	81.0	55.0	71.8	83.3	54.8	61.5	191	62.2			
TOTAL POSSÍVEL	34 100%	53 100%	10 100%	58 100%	21 100%	20 100%	39 100%	12 100%	31 100%	26 100%	307	100%			

FONTE: Inquérito por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995.

QUADRO 73-A: ENTIDADES INQUIRIDAS, SEGUNDO AS ENTIDADES/ORGANISMOS QUE MAIS PODEM CONTRIBUIR PARA A SUA ACTIVIDADE, POR TIPO DE ENTIDADE

ENTIDADES/ORGANISMOS QUE MAIS PODEM CONTRIBUIR PARA A ACTIVIDADE DAS ENTIDADES	TIPO DE ENTIDADE						TOTAL	
	PRIVADAS		ONG's		PÚBLICAS			
	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)
Associações patronais/empresariais	91	44.0	28	45.9	21	53.8	140	45.6
Associações sindicais	18	8.7	7	11.5	16	41.0	41	13.4
Autarquias Locais	83	40.1	40	65.6	28	71.8	151	49.2
Empresas privadas	87	42.0	29	47.5	19	48.7	135	44.0
Organismos da Administração Pública Central	67	32.4	38	62.3	26	66.7	131	42.7
Organismos Não Governam., sem fins lucrativ.	46	22.2	26	42.6	15	38.5	87	28.3
Serviços de apoio a empresas	98	47.3	10	16.4	9	23.1	117	38.1
Serviços de ensino/educação	71	34.3	25	41.0	21	53.8	117	38.1
Serviços Públicos de Emprego e Form. Profiss.	123	59.8	40	65.6	28	71.8	191	62.2
TOTAL POSSÍVEL	207	100%	61	100%	39	100%	307	100%

FONTE: Inquérito por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995.

QUADRO 74-A: ENTIDADES INQUIRIDAS, SEGUNDO AS ENTIDADES/ORGANISMOS QUE MAIS PODEM CONTRIBUIR PARA A SUA ACTIVIDADE, POR DIMENSÃO (EM VOLUME DE PESSOAL)

ENTIDADES/ORGANISMOS QUE MAIS PODEM CONTRIBUIR PARA A ACTIVIDADE DAS ENTIDADES	ESCALÕES DE PESSOAL DAS ENTIDADES												TOTAL	
	(<10)		(10-49)		(50-99)		(100-499)		(500+)					
	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)
Associações patronais/empresariais	80	40.0	44	51.8	6	75.0	5	62.5	5	83.3	140	45.6		
Associações sindicais	22	11.0	11	12.9	1	12.5	4	50.0	3	50.0	41	13.4		
Autarquias Locais	94	47.0	42	49.4	5	62.5	6	75.0	4	66.7	151	49.2		
Empresas privadas	88	44.0	34	40.0	4	50.0	5	62.5	4	66.7	135	44.0		
Organismos da Administração Pública Central	73	36.5	42	49.4	5	62.5	6	75.0	5	83.3	131	42.7		
Organismos Não Governam., sem fins lucrativ.	54	27.0	27	31.8	1	12.5	2	25.0	3	50.0	87	28.3		
Serviços de apoio a empresas	80	40.0	30	35.3	4	50.0	1	12.5	2	33.3	117	38.1		
Serviços de ensino/educação	69	34.5	36	42.4	2	25.0	4	50.0	6	100.0	117	38.1		
Serviços Públicos de Emprego e Form. Profiss.	120	60.0	58	68.2	5	62.5	5	62.5	3	50.0	191	62.2		
TOTAL POSSÍVEL	200	100%	85	100%	8	100%	8	100%	6	100%	307	100%		

FONTE: Inquérito por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995.

QUADRO 75-A: ENTIDADES INQUIRIDAS, SEGUNDO AS FORMAS DE CONTRIBUIÇÃO DO C.E. DE ÉVORA PARA A SUA ACTIVIDADE, POR TIPO DE ENTIDADE

FORMAS DE ACTUAÇÃO PRETENDIDAS PARA O C.E. DE ÉVORA	TIPO DE ENTIDADE								TOTAL			
	PRIVADAS				ONG's				PÚBLICAS			
	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)
Controlo e fiscalização (desemprego e apoios)	5	2.4	3	4.9	1	2.6	9	2.9				
Apoiar actividades tradicionais (artesanato,etc)	1	0.5	1	0.6	1	2.6	3	1.0				
Apoiar criação e expansão de empresas	21	10.1	5	8.2	2	5.1	28	9.1				
Prestação de serviços variados	24	11.6	7	11.5	6	15.4	37	12.1				
Aumentar eficácia, rapidez e flexibilidade	3	1.4	2	3.3	1	2.6	6	2.0				
Mediar diálogo e trab. conjunto dos actores	2	1.0	9	14.8	4	10.3	15	4.9				
Desenvolver medidas activas de emprego	4	1.9	-	-	4	10.3	8	2.6				
Continuar medidas assistencialistas	1	0.5	24	39.3	8	20.5	33	10.7				
Apoiar tecnica e financ. form. activos empreg.	17	8.2	4	6.6	-	-	21	6.8				
Desenvolver formação para activos empregados	9	4.3	4	6.6	2	5.1	15	4.9				
Desenvolver form. p.desempregados e 1º empr.	48	23.2	12	19.7	11	28.2	71	23.1				
Desenvolver form. complementar p. integração	5	2.4	4	6.6	2	5.1	11	3.6				
TOTAL POSSÍVEL	207	100%	61	100%	39	100%	307	100%				

FONTE: Inquérito por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995.

QUADRO 76-A: ENTIDADES INQUIRIDAS, SEGUNDO AS FORMAS DE CONTRIBUIÇÃO DO C.E. DE ÉVORA PARA A SUA ACTIVIDADE, POR DIMENSÃO (EM VOLUME DE PESSOAL)

FORMAS DE ACTUAÇÃO PRETENDIDAS PARA O C.E. DE ÉVORA	ESCALÕES DE PESSOAL DAS ENTIDADES												TOTAL	
	(<10)		(10-49)		(50-99)		(100-499)		(500 +)		TOTAL			
	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)
Controlo e fiscalização (desemprego e apoios)	6	3.0	2	2.4	-	-	-	-	1	16.7	9	2.9		
Apoiar actividades tradicionais (artesanato,etc)	2	1.0	-	-	-	-	-	-	1	16.7	3	1.0		
Apoiar criação e expansão de empresas	20	10.0	7	8.2	-	-	-	-	1	16.7	28	9.1		
Prestação de serviços variados	22	11.0	13	15.3	1	12.5	-	-	1	16.7	37	12.1		
Aumentar eficácia, rapidez e flexibilidade	3	1.5	2	2.4	1	12.5	-	-	-	-	6	2.0		
Mediar diálogo e trab. conjunto dos actores	7	3.5	7	8.2	-	-	1	12.5	-	-	15	4.9		
Desenvolver medidas activas de emprego	5	2.5	1	1.2	-	-	1	12.5	1	16.7	8	2.6		
Continuar medidas assistencialistas	20	10.0	10	11.8	-	-	1	12.5	2	33.3	33	10.7		
Apoiar tecnica e financ. form. activos empreg.	11	5.5	9	10.6	-	-	1	12.5	-	-	21	6.8		
Desenvolver formação para activos empregados	8	4.0	6	7.1	-	-	1	12.5	-	-	15	4.9		
Desenvolver form. p. desempregados e 1º empr.	44	22.0	20	23.5	2	25.0	4	50.0	1	16.7	71	23.1		
Desenvolver form. complementar p. integração	2	1.0	6	7.1	-	-	1	12.5	2	33.3	11	3.6		
TOTAL POSSÍVEL	200	100%	85	100%	8	100%	8	100%	6	100%	307	100%		

FONTE: Inquérito por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995.

QUADRO 77-A: ENTIDADES INQUIRIDAS, SEGUNDO AS FORMAS DE CONTRIBUIÇÃO DO C.E. DE ÉVORA PARA A SUA ACTIVIDADE, POR ACTIVIDADE PRINCIPAL (EM %)

FORMAS DE ACTUAÇÃO PRETENDIDAS PARA O C.E. DE ÉVORA	SECÇÕES DA C.A.E. (1992)											TOTAL	
	A	D	F	G	H	K	L	M	N	O	V.A.	(%)	
Controlo e fiscalização (desemprego e apoios)	2.9	-	-	3.4	4.8	-	2.6	8.3	9.7	-	9	2.9	
Apoiar actividades tradicionais (artesanato, etc)	-	-	-	-	-	-	2.6	-	-	7.7	3	1.0	
Apoiar criação e expansão de empresas	5.9	17.0	10.0	5.2	19.0	10.0	5.1	8.3	6.5	7.7	28	9.1	
Prestação de serviços variados	14.7	13.2	20.0	5.2	19.0	15.0	15.4	16.7	3.2	15.4	37	12.1	
Aumentar eficácia, rapidez e flexibilidade	-	1.9	-	1.7	4.8	-	2.6	8.3	3.2	-	6	2.0	
Mediar diálogo e trab. conjunto dos actores	2.9	-	-	-	-	5.0	10.3	16.7	3.2	23.1	15	4.9	
Desenvolver medidas activas de emprego	-	-	10.0	1.7	4.8	5.0	10.3	-	-	-	8	2.6	
Continuar medidas assistencialistas	-	-	-	-	-	-	20.5	25.0	54.8	19.2	33	10.7	
Apoiar técnica e financ. form. activos empreg.	5.9	11.3	-	10.3	9.5	-	-	16.7	-	11.5	21	6.8	
Desenvolver formação para activos empregados	5.9	5.7	-	1.7	4.8	5.0	5.1	-	12.9	-	15	4.9	
Desenvolver form. p. desempregados e 1º empr.	14.7	24.5	-	29.3	28.6	15.0	28.2	16.7	29.0	19.2	71	23.1	
Desenvolver form. complementar p. integração	-	5.7	-	3.4	-	-	2.6	16.7	6.5	3.8	11	3.6	
TOTAL POSSÍVEL	34 100%	53 100%	10 100%	58 100%	21 100%	20 100%	39 100%	12 100%	31 100%	26 100%	307	100%	

FONTE: Inquérito por Questionário aos Actores/Agentes Locais, 1995.

ANEXO C:

**MODELO DE QUESTIONÁRIO UTILIZADO
E CARTA DE APRESENTAÇÃO**

PROJECTO “MELHORIA DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS”

O Centro de Emprego de Évora tem vindo a desenvolver um Projecto de *Melhoria da Qualidade nos Serviços*, visando a reflexão sobre a gestão nele praticada e as suas hipóteses de evolução, de forma a que sejam cada vez mais tidas em conta as reais necessidades dos utentes e a garantir uma melhor qualidade dos serviços prestados.

O projecto, a desenvolver nos concelhos que constituem a área de actuação do Centro de Emprego de Évora, visa estudar e analisar as atitudes e comportamentos dos gestores, dirigentes e empresários face aos problemas ou desafios do final do século (demográficos, económicos, sociais, etc) previstos para a região.

Neste sentido, pretende-se levar os actores/agentes locais (empresas, Serviços Públicos e ONG's) a identificar as *Oportunidades e Ameaças* que se lhes afiguram como passíveis de ocorrer até final do século, bem como a reflectirem sobre os seus *Pontos Fortes e Fraquezas* que facilitem ou impeçam o maior aproveitamento das oportunidades identificadas.

Conscientes da nossa quota de responsabilidade na procura da via mais adequada à consecução de um objectivo que consiste em promover a qualificação da região através da actuação dos vários agentes, consideramos da maior importância esta auscultação aos nossos parceiros locais sobre o papel que o Centro de Emprego de Évora pode desempenhar no desenvolvimento da região.

Para tal, e garantindo absoluto sigilo sobre a informação a recolher, solicitamos-lhe o preenchimento do questionário anexo e a sua devolução a este Centro de Emprego no envelope RSF que o acompanha (que não necessita de selo) até ao dia **30 de Junho**.

Com os melhores cumprimentos,

O DIRECTOR

(José Joaquim Palma Rita)

**INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO
AOS ACTORES/AGENTES LOCAIS**

1. IDENTIFICAÇÃO DA ENTIDADE:

1.1. Denominação Social _____

1.2. Endereço _____

C. Postal _____ Tel. _____ Fax _____

1.3. N.P.C.:

1.4. CAE Principal (Rev.1992)

1.5. Tipo de Entidade: Ano de início da actividade: _____

Associação Patronal <input type="checkbox"/>	Associação Sindical <input type="checkbox"/>	Coopera- tiva <input type="checkbox"/>	Estabeleci/ Ensino <input type="checkbox"/>	I. Privada S. Social <input type="checkbox"/>	Empresa Privada <input type="checkbox"/>
Empresa Pública <input type="checkbox"/>	Entidade Util.Pública <input type="checkbox"/>	Org.Admin. Públ.Central <input type="checkbox"/>	Org.Admin. Local <input type="checkbox"/>	Outra <input type="checkbox"/>	Qual? _____

2. ACTIVIDADE E EMPREGO:

2.1. Estrutura do <i>peçoal ao serviço</i> da entidade nesta data (em Valores Absolutos) e previsão para o ano de 1999 (em %):	1995 (Valores Absolutos)	1999 (em %)
Gestores	<input type="text"/>	<input type="text"/> %
Quadros Superiores e Médios não Gestores	<input type="text"/>	<input type="text"/> %
Chefias Intermédias	<input type="text"/>	<input type="text"/> %
Pessoal Administrativo e Financeiro	<input type="text"/>	<input type="text"/> %
Pessoal da área Comercial e Marketing	<input type="text"/>	<input type="text"/> %
Pessoal da área de Planeamento, Investigação e Desenvolv...	<input type="text"/>	<input type="text"/> %
Pessoal de Produção e áreas afins	<input type="text"/>	<input type="text"/> %
Outro Pessoal	<input type="text"/>	<input type="text"/> %
TOTAL	<input type="text"/>	100%

2.2. Aponte 3 factores que, até ao final do século, possam vir a sofrer maiores alterações e a exercer influência decisiva na *evolução da actividade* da entidade:

- | | | |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Acção Sindical | <input type="checkbox"/> Estilo de Gestão | <input type="checkbox"/> Estrutura Organizacional |
| <input type="checkbox"/> Instalações | <input type="checkbox"/> Investigação & Desenvolv. | <input type="checkbox"/> Meio Envolverte |
| <input type="checkbox"/> Organização do Trabalho | <input type="checkbox"/> Processo Produtivo | <input type="checkbox"/> Qualidade Produtos/Serviços |
| <input type="checkbox"/> Tecnologia/Equipamentos | <input type="checkbox"/> Tipo de Produto/Serviço | <input type="checkbox"/> Outras: _____ |

2.3. Em função da evolução previsional da actividade, considera mais provável que o *volume de emprego* da entidade até 1999 poderá vir a:

- Manter-se estável Aumentar Diminuir

2.4. Indique as *profissões* onde prevê maiores *alterações* até ao final do século na entidade que dirige e assinale com X o tipo de alteração:

PROFISSÕES	Crescimen- to	Diminuição	Reconver- são	Extinção	Novas Profissões

2.5. Indique as profissões em que julga vir a encontrar maiores *dificuldades* no *recrutamento* de pessoal devidamente qualificado durante os próximos anos, até ao final do século:

PROFISSÕES

2.6. Aponte um ou mais *meios e formas de recrutamento de pessoal* a que a entidade recorre com maior frequência:

- Centro de Emprego
 - Comunicação Social
 - Conhecimentos Pessoais
 - Empresa Especializada
 - Estabelecimentos de Ensino
 - Inscrição na Entidade/empresa
 - Outras
- Quais? _____

2.7. Aponte uma ou mais formas que considere adequadas para, até ao final do século, melhorar a *qualificação dos Recursos Humanos* da entidade:

- Melhorar as qualificações do pessoal ao serviço da entidade
 - Formar pessoal para posterior recrutamento
 - Recrutar pessoal com qualificações adequadas, adquiridas noutras entidades/empresas do ramo
 - Recorrer a Escolas, Centros de Formação Profissional, Associações de Classe, etc.
 - Outras
- Quais? _____

3. MISSÃO E OBJECTIVOS DA ENTIDADE:

3.1. Explícite de forma clara qual a *missão* (que justifica a existência) da entidade/organização:

3.2 Indique as formas de *divulgação da missão* da entidade:

- | | Sim | Não |
|--|--------------------------|--------------------------|
| ⇒ A missão da entidade está escrita num documento? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ⇒ A missão da entidade é do conhecimento de todos os seus colaboradores internos e externos? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Se respondeu *Sim*, indique como foi feita a divulgação: _____

4. IDENTIFICAÇÃO DAS OPORTUNIDADES-AMEAÇAS FORÇAS-FRAQUEZAS:

4.1. Indique, relativamente a cada um dos factores que se seguem, se o considera como uma *Oportunidade* da qual a região possa vir a tirar proveitos, e/ou como uma *Ameaça* que venha a prejudicar a região, e qual a importância que lhe atribui na influência dos destinos da mesma:

	OPORTU- NIDADE	AMEAÇA	IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA		
			MUITA	POUCA	NENHUMA
<input type="checkbox"/> Acção e influência sindical	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Aptidões escolares e profissionais da população activa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Atitudes e influência da Adm. Pública Central	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Atitudes e influência das Autarquias Locais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Barragem de Alqueva (construção e influência)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Clima e qualidade ambiental	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Concertação estratégica entre os actores locais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Concorrência de outras regiões da União Europeia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Desertificação física e humana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Diminuição da actividade e emprego agrícola	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Escassez de grandes empresas (vol. de pessoal)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Exploração de actividades e produtos regionais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Exploração de actividades da economia social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Exploração de actividades turísticas e de lazer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Fenómenos da exclusão social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Grau de abertura da região à mudança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Grau de associativismo e cooperação empresarial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Grau de flexibilidade do mercado de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Grau de mobilização da sociedade civil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Livre circulação de trabalhadores pela União Europeia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Modernização dos sectores produtivos tradicionais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Níveis de desemprego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Níveis salariais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Novo Quadro Comunitário de Apoio (QCAII)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Oferta de formação escolar e profissional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Perspectivas de investimento na região	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Preservação do ambiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Processo político da regionalização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Tendências de evolução demográfica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Terciarização da economia e do emprego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Outros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quais? _____					

4.2. Aponte, relativamente a cada um dos factores que se seguem, se o considera como um *Ponto Forte* que contribui para o desenvolvimento da entidade ou como um *Ponto Fraco* da entidade que deve ser ultrapassado, e qual a atenção que lhe dispensa na gestão corrente:

	PONTO FORTE	PONTO FRACO	ATENÇÃO DISPENSADA		
			MUITA	POUCA	NENHUMA
⊙ Apoio das Associações de classe/empresariais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⊙ Aptidões dos quadros técnicos e chefias intermédias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⊙ Atenção dispensada à valorização dos R. Humanos Internos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⊙ Atenção dispensada ao meio envolvente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⊙ Capacidade de atracção de pessoal qualificado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⊙ Capacidade de auto-aprendizagem e adaptação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⊙ Capacidade para beneficiar dos apoios U. Europeia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⊙ Colaboração com estabelecimentos de ensino/formação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⊙ Condições de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⊙ Cultura e clima empresarial (organizacional)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⊙ Despesas e encargos salariais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⊙ Estratégias de marketing de produtos/serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⊙ Estrutura organizacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⊙ Frequência de greves e outros conflitos laborais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⊙ Grau de predisposição à mudança e inovação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⊙ Identificação dos funcionários com os objectivos da entidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⊙ Imagem da entidade na área ou meio envolvente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⊙ Legislação laboral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⊙ Motivação dos funcionários para a sua valorização profis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⊙ Níveis de educação e qualificações dos funcionários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⊙ Níveis de produtividade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⊙ Níveis de satisfação profissional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⊙ Níveis etários dos funcionários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⊙ Nível e domínio da tecnologia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⊙ Organização do trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⊙ Planeamento e gestão estratégicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⊙ Política social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⊙ Políticas de gestão dos Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⊙ Qualidade dos produtos ou serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⊙ Rotação de pessoal (<i>turnover</i>)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⊙ Taxas de absentismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⊙ Tipo e qualidade da gestão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⊙ Outros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quais?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. RELACIONAMENTO COM OUTRAS ENTIDADES/ORGANISMOS:

5.1. Identifique e avalie qual o *contributo* que cada um dos *tipos de entidades/organismos* do meio envolvente lhe pode dar para enfrentar as Ameaças e aproveitar as Oportunidades identificadas na questão anterior:

	Forte	Fraco	Nulo
▫ Associações patronais/empresariais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▫ Associações sindicais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▫ Autarquias Locais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▫ Empresas privadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▫ Organismos da Administração Pública Central	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▫ Organismos Não Governamentais, sem fins lucrativos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▫ Serviços de apoio a empresas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▫ Serviços de Ensino/educação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▫ Serviços Públicos de Emprego e Formação Profissional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▫ Outras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quais? _____

ANEXO D:

**CODIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS DO
QUESTIONÁRIO PARA O SPSS**

AS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS ESTATAIS NA QUALIFICAÇÃO DAS REGIÕES

Codificação das variáveis do questionário, para o SPSS

CODIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS DO QUESTIONÁRIO, PARA O SPSS

IDCONC	CONCELHO
Value	Label
1	ARRAIÓLOS
2	EVORA
3	PORTEL
4	REDONDO
5	REGUENGOS
6	VIANA

IDCAESUB ENTIDADES: SUBSECÇÕES DA C.A.E.:

Value	Label
1	AA
2	BB
3	CA
4	CB
5	DA
6	DB
7	DC
8	DD
9	DE
10	DF
11	DG
12	DH
13	DI
14	DJ
15	DK
16	DL
17	DM
18	DN
19	EE
20	FF
21	GG
22	HH
23	II
24	JJ
25	KK
26	LL
27	MM
28	NN
29	OO
30	PP
31	QQ

IDTIPO TIPO DE ENTIDADE (DESAGREGADO)

Value	Label
0	OUTRAS
1	AP-CENT
2	AP-LOC
3	EMPR
4	COOP
5	ASS.PATR
6	ASS.SIND
7	IPSS
8	E.PUBL
9	ENSINO

IDENTID ENTIDADES (TIPO)

Value	Label
1	PRIVADAS
2	ONG'S
3	PUBLICAS

EMPACTAS EVOLUÇÃO - ACÇÃO SINDICAL

Value	Label
0	NÃO
1	SIM

EMPACTIN EVOLUÇÃO - INSTALAÇÕES

Value	Label
0	NÃO
1	SIM

EMPACTOT EVOLUÇÃO - ORG. TRABALHO

Value	Label
0	NÃO
1	SIM

EMPACTTE EVOLUÇÃO - TECNOLOGIA

Value	Label
0	NÃO
1	SIM

EMPACTEG EVOLUÇÃO - ESTILO GESTÃO

Value	Label
0	NÃO
1	SIM

EMPACTID EVOLUÇÃO - I & D

Value	Label
0	NÃO
1	SIM

EMPACTPP EVOLUÇÃO - PROC. PRODUT.

Value	Label
0	NÃO
1	SIM

EMPACTTP EVOLUÇÃO - TIPO PRODUTO

Value	Label
0	NÃO
1	SIM

EMPACTEO EVOLUÇÃO - ESTR. ORGANIZ.

Value	Label
0	NÃO
1	SIM

EMPACTME EVOLUÇÃO - MEIO ENVOLV.

Value	Label
0	NÃO
1	SIM

EMPACTQP EVOLUÇÃO - QUALIDADE PROD.

Value	Label
0	NÃO
1	SIM

EMPACTOU EVOLUÇÃO - OUTRAS

Value	Label
0	NÃO
1	SIM

EMPEVOL EVOLUÇÃO DO VOL. EMPREGO

Value	Label
0	N.R.
1	DIMINUIR
2	ESTAVEL
3	AUMENTAR

EMPRCE RECRUTA/ - C. EMPREGO

Value	Label
0	NÃO
1	SIM

AS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS ESTATAIS NA QUALIFICAÇÃO DAS REGIÕES

Codificação das variáveis do questionário, para o SPSS

EMPRCS RECRUTA/ - COM. SOCIAL	OBJEACM OBJECTIVO - AUMENTAR QUOTA
Value Label	Value Label
0 NÃO	0 NÃO
1 SIM	1 SIM
EMPRCP RECRUTA/ - CONH. PESSOAIS	OBJEAPR OBJECTIVO - AUMENT. PRODUTIV.
Value Label	Value Label
0 NÃO	0 NÃO
1 SIM	1 SIM
EMPREE RECRUTA/ - EMPRESA ESPEC.	OBJEAEI OBJECTIVO - AUM. EFIC. INTERNA
Value Label	Value Label
0 NÃO	0 NÃO
1 SIM	1 SIM
EMPRENS RECRUTA/ - ESTAB. ENSINO	OBJECCO OBJECTIVO - CULTURA ORGANIZ.
Value Label	Value Label
0 NÃO	0 NÃO
1 SIM	1 SIM
EMPRENT RECRUTA/ - INSCRIÇÃO ENTIDADE	OBJECNM OBJECTIVO - CONQUISTAR MERCADOS
Value Label	Value Label
0 NÃO	0 NÃO
1 SIM	1 SIM
EMPROUT RECRUTA/ - OUTRAS	OBJECMO OBJECTIVO - CLAR./REDEF. MISSÃO
Value Label	Value Label
0 NÃO	0 NÃO
1 SIM	1 SIM
EMPQMEL VALORIZ. - MELH. QUALIF. ACTIVOS	OBJEDPN OBJECTIVO - DIVERSIF. PRODUÇÃO
Value Label	Value Label
0 NÃO	0 NÃO
1 SIM	1 SIM
EMPQFOR VALORIZ. - FORMAR RECRUTAR	OBJEESC OBJECTIVO - ENCANTAR CLIENTE
Value Label	Value Label
0 NÃO	0 NÃO
1 SIM	1 SIM
EMPQREC VALORIZ. - RECRUTAR QUALIFICADOS	OBJEFEO OBJECTIVO - FLEXIBILIZAR ESTR.
Value Label	Value Label
0 NÃO	0 NÃO
1 SIM	1 SIM
EMPQESC VALORIZ. - ESCOLAS	OBJEIQT OBJECTIVO - Q.T.
Value Label	Value Label
0 NÃO	0 NÃO
1 SIM	1 SIM
EMPQOUT VALORIZ. - OUTRAS	OBJEIID OBJECTIVO - I&D
Value Label	Value Label
0 NÃO	0 NÃO
1 SIM	1 SIM
OBJMISS EXPLICITAÇÃO DA MISSÃO	OBJEIEE OBJECTIVO - EFICÁCIA EXTERNA
Value Label	Value Label
0 N.R.	0 NÃO
1 CONFUSA/INC.	1 SIM
2 CLARA	
OBJMISD MISSÃO ESCRITA	OBJEMCT OBJECTIVO - MELH. COND. TRAB.
Value Label	Value Label
0 N.R.	0 NÃO
1 NÃO	1 SIM
2 SIM	
OBJMISC MISSÃO CONHECIDA	OBJEMQG OBJECTIVO - MELH. QUAL. GESTÃO
Value Label	Value Label
0 N.R.	0 NÃO
1 NÃO	1 SIM
2 SIM	
	OBJEMQPS OBJECTIVO - MELH. QUAL. PRODUTO
	Value Label
	0 NÃO
	1 SIM

AS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS ESTATAIS NA QUALIFICAÇÃO DAS REGIÕES

Codificação das variáveis do questionário, para o SPSS

OBJEMTEC OBJECTIVO - MODERNIZ. TECNOL.

Value Label
0 NÃO
1 SIM

OBJEPAMB OBJECTIVO - PRESERV. AMBIENTE

Value Label
0 NÃO
1 SIM

OBJEPIM OBJECTIVO - IMAGEM

Value Label
0 NÃO
1 SIM

OBJEPRPR OBJECTIVO - REENGENHARIA

Value Label
0 NÃO
1 SIM

OBJEQRAC OBJECTIVO - QUALIF. REGIÃO

Value Label
0 NÃO
1 SIM

OBJEREE OBJECTIVO - REDIMENSIONAR

Value Label
0 NÃO
1 SIM

OBJERCP OBJECTIVO - RED.CUSTOS PESS.

Value Label
0 NÃO
1 SIM

OBJEVRHI OBJECTIVO - VALORIZAR RH INTERNOS

Value Label
0 NÃO
1 SIM

OBJEOUTR OBJECTIVO - OUTRO

Value Label
0 NÃO
1 SIM

OPORAINN OPORT - SINDICATOS

Value Label
0 NENH / N.R.
1 POUCA
2 MUITA

OPORAPES OPORT - ESCOLAR. ACTIVOS

Value Label
0 NENH / N.R.
1 POUCA
2 MUITA

OPORAPCN OPORT - ADM. PUB. CENTRAL

Value Label
0 NENH / N.R.
1 POUCA
2 MUITA

OPORAUTR OPORT - AUTARQUIAS

Value Label
0 NENH / N.R.
1 POUCA
2 MUITA

OPORALQV OPORT - ALQUEVA

Value Label
0 NENH / N.R.
1 POUCA
2 MUITA

OPORCLIM OPORT - CLIMA E AMB.

Value Label
0 NENH / N.R.
1 POUCA
2 MUITA

OPORCONC OPORT - CONCERTAÇÃO

Value Label
0 NENH / N.R.
1 POUCA
2 MUITA

OPORRUE OPORT - CONCORRÊNCIA

Value Label
0 NENH / N.R.
1 POUCA
2 MUITA

OPORDESE OPORT - DESERTIFICAÇÃO

Value Label
0 NENH / N.R.
1 POUCA
2 MUITA

OPOREMPR OPORT - DIM. AGRICULTURA

Value Label
0 NENH / N.R.
1 POUCA
2 MUITA

OPORVOLP OPORT - ESCASSEZ DE EMPRESAS

Value Label
0 NENH / N.R.
1 POUCA
2 MUITA

OPORPREG OPORT - PRODUTOS REGIONAIS

Value Label
0 NENH / N.R.
1 POUCA
2 MUITA

OPORSOCL OPORT - ECONOMIA SOCIAL

Value Label
0 NENH / N.R.
1 POUCA
2 MUITA

OPORLAZR OPORT - TURISMO E LAZER

Value Label
0 NENH / N.R.
1 POUCA
2 MUITA

OPOREXCL OPORT - EXCLUSÃO SOCIAL

Value Label
0 NENH / N.R.
1 POUCA
2 MUITA

OPORMUDN OPORT - ABERTURA MUDANÇA

Value Label
0 NENH / N.R.
1 POUCA
2 MUITA

OPORASSO OPORT - ASSOC. COOPER. EMPR.

Value Label
0 NENH / N.R.
1 POUCA
2 MUITA

AS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS ESTATAIS NA QUALIFICAÇÃO DAS REGIÕES

Codificação das variáveis do questionário, para o SPSS

OPORFLEX OPORT - FLEX. MERCADO TRAB.

Value Label
0 NENH / N.R.
1 POUCA
2 MUITA

OPORMOBL OPORT - MIBLIZ. SOC. CIVIL

Value Label
0 NENH / N.R.
1 POUCA
2 MUITA

OPORLIVR OPORT - LIVRE CIRC. TRABALH. UE

Value Label
0 NENH / N.R.
1 POUCA
2 MUITA

OPORMODR OPORT - MODERN. SECT. TRAD.

Value Label
0 NENH / N.R.
1 POUCA
2 MUITA

OPORDESM OPORT - NÍVEL DESEMPREGO

Value Label
0 NENH / N.R.
1 POUCA
2 MUITA

OPORSALR OPORT - NÍVEIS SALARIAIS

Value Label
0 NENH / N.R.
1 POUCA
2 MUITA

OPORNQCA OPORT - NOVO QCA (II)

Value Label
0 NENH / N.R.
1 POUCA
2 MUITA

OPOROFER OPORT - OFERTA F.P.

Value Label
0 NENH / N.R.
1 POUCA
2 MUITA

OPORINVS OPORT - INVESTIM. NA REGIÃO

Value Label
0 NENH / N.R.
1 POUCA
2 MUITA

OPORPRES OPORT - PRESERV. AMBIENTE

Value Label
0 NENH / N.R.
1 POUCA
2 MUITA

OPORREGN OPORT - REGIONALIZAÇÃO

Value Label
0 NENH / N.R.
1 POUCA
2 MUITA

OPORTEND OPORT - EVOL. DEMOGRÁFICA

Value Label
0 NENH / N.R.
1 POUCA
2 MUITA

OPORTERC OPORT - TERCIAR. ECONOMIA E EMPR.

Value Label
0 NENH / N.R.
1 POUCA
2 MUITA

OPOROUTR OPORT - OUTROS

Value Label
0 NENH / N.R.
1 POUCA
2 MUITA

AMCAAISN AMEAÇA - SINDICATOS

Value Label
0 NENH / N.R.
1 POUCA
2 MUITA

AMCAAPES AMEAÇA - APTIDÕES PROFISS.

Value Label
0 NENH / N.R.
1 POUCA
2 MUITA

AMCAAPCN AMEAÇA - ADM. PÚBL. CENTRAL

Value Label
0 NENH / N.R.
1 POUCA
2 MUITA

AMCAAUTR AMEAÇA - INFL. AUTARQUIAS

Value Label
0 NENH / N.R.
1 POUCA
2 MUITA

AMCAALQV AMEAÇA - ALQUEVA

Value Label
0 NENH / N.R.
1 POUCA
2 MUITA

AMCACLIM AMEAÇA - CLIMA E AMBIENTE

Value Label
0 NENH / N.R.
1 MUITA
2 POUCA

AMCACONC AMEAÇA - CONCERTAÇÃO ACTORES

Value Label
0 NENH / N.R.
1 POUCA
2 MUITA

AMCARUE AMEAÇA - CONCORR. REGIÕES UE

Value Label
0 NENH / N.R.
1 POUCA
2 MUITA

AMCADESE AMEAÇA - DESERTIFICAÇÃO

Value Label
0 NENH / N.R.
1 POUCA
2 MUITA

AMCAEMPR AMEAÇA - DIMINUIÇÃO AGRÍCOLA

Value Label
0 NENH / N.R.
1 POUCA
2 MUITA

AS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS ESTATAIS NA QUALIFICAÇÃO DAS REGIÕES

Codificação das variáveis do questionário, para o SPSS

AMCAVOLP AMEAÇA - ESCASSEZ GR. EMPRESAS

Value Label
0 NENH / N.R.
1 POUCA
2 MUITA

AMCAPREG AMEAÇA - PRODUTOS REGIONAIS

Value Label
0 NENH / N.R.
1 POUCA
2 MUITA

AMCASOCL AMEAÇA - ECONOMIA SOCIAL

Value Label
1 POUCA N.R.
2 MUITA

AMCALAZR AMEAÇA - TURISMO E LAZER

Value Label
0 NENH / N.R.
1 POUCA
2 MUITA

AMCAEXCL AMEAÇA - EXCLUSÃO SOCIAL

Value Label
0 NENH / N.R.
1 POUCA
2 MUITA

AMCAMUDN AMEAÇA - ABERTURA MUDANÇA

Value Label
0 NENH / N.R.
1 POUCA
2 MUITA

AMCAASSO AMEAÇA - ASSOCIATIVISMO

Value Label
0 NENH / N.R.
1 POUCA
2 MUITA

AMCAFLEX AMEAÇA - FLEXIB. MERC. TRABALHO

Value Label
0 NENH / N.R.
1 POUCA
2 MUITA

AMCAMOBL AMEAÇA - MOBILIZ. SOC. CIVIL

Value Label
0 NENH / N.R.
1 POUCA
2 MUITA

AMCALIVR AMEAÇA - LIVRE CIRCULAÇÃO TRAB.

Value Label
0 NENH / N.R.
1 POUCA
2 MUITA

AMCAMODR AMEAÇA - MODERN. SECT. TRADIC.

Value Label
0 NENH / N.R.
1 POUCA
2 MUITA

AMCADESM AMEAÇA - NÍVEIS DESEMPREGO

Value Label
0 NENH / N.R.
1 POUCA
2 MUITA

AMCASALR AMEAÇA - NÍVEIS SALARIAIS

Value Label
0 NENH / N.R.
1 POUCA
2 MUITA

AMCANQCA AMEAÇA - NOVO QCA

Value Label
0 NENH / N.R.
1 POUCA
2 MUITA

AMCAOFER AMEAÇA - OFERTA FORM. ESCOLAR

Value Label
0 NENH / N.R.
1 POUCA
2 MUITA

AMCAINVS AMEAÇA - PERSP. INVESTIMENTO

Value Label
0 NENH / N.R.
1 POUCA
2 MUITA

AMCAPRES AMEAÇA - PRESERVAÇÃO AMBIENTE

Value Label
0 NENH / N.R.
1 POUCA
2 MUITA

AMCAREGN AMEAÇA - REGIONALIZAÇÃO

Value Label
0 NENH / N.R.
1 POUCA
2 MUITA

AMCATEND AMEAÇA - EVOLUÇÃO DEMOGRÁFICA

Value Label
0 NENH / N.R.
1 POUCA
2 MUITA

AMCATERC AMEAÇA - TERCIARIZAÇÃO

Value Label
0 NENH / N.R.
1 POUCA
2 MUITA

AMCAOUTR AMEAÇA - OUTROS

Value Label
0 NENH / N.R.
1 POUCA
2 MUITA

FORTASSO FORTE - APOIO ASSOC. CLASSE

Value Label
0 NENH / N.R.
1 POUCA
2 MUITA

FORTQUAD FORTE - APTIDÕES QUADROS TÉCNIC

Value Label
0 NENH / N.R.
1 POUCA
2 MUITA

FORTVAL FORTE - VALORIZAÇÃO RH

Value Label
0 NENH / N.R.
1 POUCA
2 MUITA

FORTMEIO FORTE - ATENÇÃO AO MEIO

Value Label
0 NENH / N.R.
1 POUCA
2 MUITA

AS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS ESTATAIS NA QUALIFICAÇÃO DAS REGIÕES

Codificação das variáveis do questionário, para o SPSS

FORTATRA FORTE - ATRACÇÃO PESSOAL QUALIF.

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	POUCA
2	MUITA

FORTAUTO FORTE - CAPAC. AUTO-APRENDIZ.

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	POUCA
2	MUITA

FORTAPOI FORTE - CAPACIDADE BEN. APOIOS UE

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	POUCA
2	MUITA

FORTENSI FORTE - COLAB. EST. ENSINO

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	POUCA
2	MUITA

FORTCOND FORTE - COND. TRABALHO

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	POUCA
2	MUITA

FORTCULT FORTE - CULTURA E CLIMA EMPRESAR.

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	POUCA
2	MUITA

FORTENCA FORTE - ENCARGOS SALARIAIS

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	POUCA
2	MUITA

FORTMARK FORTE - ESTRAT. MARKETING

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	POUCA
2	MUITA

FORTESTR FORTE - ESTRUTURA ORGANIZ.

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	POUCA
2	MUITA

FORTGREV FORTE - GREVES

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	POUCA
2	MUITA

FORTINOV FORTE - DISPOSIÇÃO MUDANÇA

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	POUCA
2	MUITA

FORTOBJE FORTE - IDENTIF. OBJECTIVOS

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	POUCA
2	MUITA

FORTIMAG FORTE - IMAGEM NO MEIO

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	POUCA
2	MUITA

FORTLEGI FORTE - LEG. LABORAL

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	POUCA
2	MUITA

FORTMOTI FORTE - MOT. VALOR. PESSOAL

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	POUCA
2	MUITA

FORTNEDU FORTE - QUALIFICAÇÃO FUNCION.

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	POUCA
2	MUITA

FORTPROD FORTE - NIVEIS PRODUTIVIDADE

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	POUCA
2	MUITA

FORTSATI FORTE - SATISFAÇÃO PROFISS.

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	POUCA
2	MUITA

FORTETAR FORTE - IDADE FUNCIONÁRIOS

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	POUCAN.R.
2	MUITA

FORTTECN FORTE - NIVEL TECNOLOGIA

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	POUCA
2	MUITA

FORTORGA FORTE - ORGANIZAÇÃO TRABALHO

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	POUCA
2	MUITA

FORTPLAN FORTE - PLANEAM. ESTRATÉGICO

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	POUCA
2	MUITA

FORTSOCI FORTE - POLITICA SOCIAL

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	POUCA
2	MUITA

FORTPGRH FORTE - POLITICAS DE GESTAO RH

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	POUCA
2	MUITA

AS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS ESTATAIS NA QUALIFICAÇÃO DAS REGIÕES

Codificação das variáveis do questionário, para o SPSS

FORTQUAL FORTE - QUALIDADE PRODUTOS

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	POUCA
2	MUITA

FORTTURN FORTE - TURNOVER

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	POUCA
2	MUITA

FORTABSE FORTE - ABSENTISMO

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	POUCA
2	MUITA

FORTGEST FORTE - TIPO DE GESTÃO

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	POUCA
2	MUITA

FORTOUTR FORTE - OUTROS

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	POUCA
2	MUITA

FRACASSO FRACO - APOIO ASS. CLASSE

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	POUCA
2	MUITA

FRACQUAD FRACO - APT. QUADROS TECNICOS

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	POUCA
2	MUITA

FRACVAL FRACO - VALORIZAÇÃO RH

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	POUCA
2	MUITA

FRACMEIO FRACO - ATENÇÃO DISP. AO MEIO

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	POUCA
2	MUITA

FRACATRA FRACO - CAP. ATRAIR PESS. QUALIF.

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	POUCA
2	MUITA

FRACAUTO FRACO - CAP. AUTO-APRENDIZ.

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	POUCA
2	MUITA

FRACAPOI FRACO - CAP. BEN. APOIOS UE

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	POUCA
2	MUITA

FRACENSI FRACO - COLABORA EST. ENSINO

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	POUCA
2	MUITA

FRACCOND FRACO - COND. TRABALHO

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	POUCA
2	MUITA

FRACCULT FRACO - CULTURA EMPRESARIAL

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	POUCA
2	MUITA

FRACENCA FRACO - ENCARGOS SALARIAIS

Value	Label
1	POUCAN.R.
2	MUITA

FRACMARK FRACO - ESTRATÉGIAS MARKETING

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	POUCA
2	MUITA

FRACESTR FRACO - ESTRUTURA ORGANIZ.

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	POUCA
2	MUITA

FRACGREV FRACO - GREVES

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	POUCA
2	MUITA

FRACINOV FRACO - PREDISP. MUDANÇA

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	POUCA
2	MUITA

FRACOBJE FRACO - IDENTIF. OBJECTIVOS

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	POUCA
2	MUITA

FRACIMAG FRACO - IMAGEM NO MEIO

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	POUCA
2	MUITA

FRACLEGI FRACO - LEGISLAÇÃO LABORAL

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	POUCA
2	MUITA

FRACMOTI FRACO - MOTIVAÇÃO VALOR. PROF.

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	POUCA
2	MUITA

AS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS ESTATAIS NA QUALIFICAÇÃO DAS REGIÕES

Codificação das variáveis do questionário, para o SPSS

FRACNEDU FRACO - NIVEIS QUALIF. FUNCION.

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	POUCA
2	MUITA

FRACPROD FRACO - NIVEIS PRODUTIVIDADE

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	POUCA
2	MUITA

FRACSATI FRACO - SATISFAÇÃO PROFISSIONAL

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	POUCA
2	MUITA

FRACETAR FRACO - IDADE FUNCIONARIOS

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	POUCA
2	MUITA

FRACTECN FRACO - NIVEL TECNOLOGIA

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	POUCA
2	MUITA

FRACORGA FRACO - ORGANIZAÇÃO TRABALHO

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	POUCA
2	MUITA

FRACPLAN FRACO - PLANEAM. ESTRATÉGICO

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	POUCA
2	MUITA

FRACSOCI FRACO - POLITICA SOCIAL

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	POUCA
2	MUITA

FRACGRH FRACO - POLITICAS GESTÃO RH

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	POUCA
2	MUITA

FRACQUAL FRACO - QUALIDADE PRODUTOS

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	POUCA
2	MUITA

FRACTURN FRACO - TURNOVER

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	POUCA
2	MUITA

FRACABSE FRACO - ABSENTISMO

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	POUCA
2	MUITA

FRACGEST FRACO - QUALIDADE GESTÃO

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	POUCA
2	MUITA

FRACOUTR FRACO - OUTROS

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	POUCA
2	MUITA

RELAPEM CONTRIBUTO ASS. PATR/EMPRES.

Value	Label
0	NULO / N.R.
1	FRACO
2	FORTE

RELASSIN CONTRIBUTO ASS. SINDICAIS

Value	Label
0	NULO / N.R.
1	FRACO
2	FORTE

RELAUTAR CONTRIBUTO AUT. LOCAIS

Value	Label
0	NULO / N.R.
1	FRACO
2	FORTE

RELEMPR CONTRIBUTO EMPRESAS PRIVADAS

Value	Label
0	NULO / N.R.
1	FRACO
2	FORTE

RELOAPC CONTRIBUTO ORG. ADM.PUB.CENTRAL

Value	Label
0	NULO / N.R.
1	FRACO
2	FORTE

RELONG CONTRIBUTO ONG's S/F LUCRATIVOS

Value	Label
0	NULO / N.R.
1	FRACO
2	FORTE

RELSERV CONTRIBUTO SERVIÇOS APOIO EMPR.

Value	Label
0	NULO / N.R.
1	FRACO
2	FORTE

RELENS CONTRIBUTO ENSINO/EDUCAÇÃO

Value	Label
0	NULO / N.R.
1	FRACO
2	FORTE

RELSPEF CONTRIBUTO SERV. EMPR. F.P.

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	FRACO
2	FORTE

RELOUTR CONTRIBUTO OUTRAS

Value	Label
0	NULO / N.R.
1	FRACO
2	FORTE

AS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS ESTATAIS NA QUALIFICAÇÃO DAS REGIÕES

Codificação das variáveis do questionário, para o SPSS

EMP95DIM DIMENSÃO (VOLUME DE PESSOAL)

Value	Label
1	< 10
2	10-49
3	50-99
4	100-499
5	500 +

EMP95GES ESTR. PESSOAL: GESTORES

Write Format: F8

EMP95QSM ESTR. PESSOAL: QSM

Write Format: F8

EMP95CHI ESTR. PESSOAL: CHEFIAS INTERM.

Write Format: F8

EMP95PAF ESTR. PESSOAL: PESS. ADM. FIN.

Write Format: F8

EMP95PCM ESTR. PESSOAL: COMERCIAL MARK.

Write Format: F8

EMP95PID ESTR. PESSOAL: PLAN/INVST/DES.

Write Format: F8

EMP95PPR ESTR. PESSOAL: PESSOAL PROD.

Write Format: F8

EMP95OUT ESTR. PESSOAL: OUTRO PESSOAL

Write Format: F8

EMP9599 ESTRUTURA EMPR. 1999: PREV. EVOL.

Value	Label
0	NÃO
1	SIM

EMPALCRS PROFISSÕES EM CRESCIMENTO

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	CNP 1
2	CNP 2
3	CNP 3
4	CNP 4
5	CNP 5
6	CNP 6
7	CNP 7
8	CNP 8
9	CNP 9

EMPALDIM PROFISSÕES EM DIMINUIÇÃO

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	CNP 1
2	CNP 2
3	CNP 3
4	CNP 4
5	CNP 5
6	CNP 6
7	CNP 7
8	CNP 8
9	CNP 9

EMPALRCV PROFISSÕES EM RECONVERSÃO

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	CNP 1
2	CNP 2
3	CNP 3
4	CNP 4
5	CNP 5
6	CNP 6
7	CNP 7
8	CNP 8
9	CNP 9

EMPAEXT PROFISSÕES EM EXTINÇÃO

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	CNP 1
2	CNP 2
3	CNP 3
4	CNP 4
5	CNP 5
6	CNP 6
7	CNP 7
8	CNP 8
9	CNP 9

EMPALNPR NOVAS PROFISSÕES

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	CNP 1
2	CNP 2
3	CNP 3
4	CNP 4
5	CNP 5
6	CNP 6
7	CNP 7
8	CNP 8
9	CNP 9

EMPDIF PROFISSÕES DE DIFICULDADE RECRUT.

Value	Label
0	NENH / N.R.
1	CNP 1
2	CNP 2
3	CNP 3
4	CNP 4
5	CNP 5
6	CNP 6
7	CNP 7
8	CNP 8
9	CNP 9

IDCAESEC ENTIDADES: SECÇÕES DA C.A.E

Value	Label
1	A
2	B
3	C
4	D
5	E
6	F
7	G
8	H
9	I
10	J
11	K
12	L
13	M
14	N
15	O
16	P
17	Q

PAPCTRL PAPEL CE: CONTROLO E FISCALIZ.

Value	Label
0	NÃO
1	SIM

PAPEXPAN PAPEL CE: APOIO CR./EXP. EMPRESAS

Value	Label
0	NÃO
1	SIM

PAPEFIC PAPEL CE: EFICÁCIA, RAPIDEZ, FLEX.

Value	Label
0	NÃO
1	SIM

AS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS ESTATAIS NA QUALIFICAÇÃO DAS REGIÕES

Codificação das variáveis do questionário, para o SPSS

PAPACTV PAPEL CE: POLÍTICAS ACTIVAS

Value	Label
0	NÃO
1	SIM

PAPASST PAPEL CE: MEDIDAS ASSISTENC.

Value	Label
0	NÃO
1	SIM

PAPSERV PAPEL CE: PRESTAÇÃO VÁRIOS SERVIÇOS

Value	Label
0	NÃO
1	SIM

PAPDIAL PAPEL CE: FACILITAR DIÁLOGO

Value	Label
0	NÃO
1	SIM

PAPTRAD PAPEL CE: SECTORES TRADICIONAIS

Value	Label
0	NÃO
1	SIM

PAPFENT PAPEL CE: APOIO FINANC. F.P. ACTIVOS

Value	Label
0	NÃO
1	SIM

PAPFOUT PAPEL CE: FORMAÇÃO ACTIVOS EMPREGADOS

Value	Label
0	NÃO
1	SIM

PAPFDES PAPEL CE: F.P. PARA DESEMPREGADOS

Value	Label
0	NÃO
1	SIM

PAPFCOM PAPEL CE: FORM. COMPLEMENTAR

Value	Label
0	NÃO
1	SIM

ANEXO E:

**TABELAS DA CLASSIFICAÇÃO DAS
ACTIVIDADES ECONÓMICAS (CAE)
E DA CLASSIFICAÇÃO NACIONAL
DAS PROFISSÕES (CNP)**

**CLASSIFICAÇÃO DAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS
PORTUGUESAS POR RAMOS DE ACTIVIDADE
(CAE - 1973)**

DIVISÃO SUBDIVISÃO	DESCRIÇÃO DA ACTIVIDADE
1	AGRICULTURA, SILVICULTURA, CAÇA E PESCA:
11	Agricultura e caça.
12	Silvicultura e exploração florestal.
13	Pesca.
2	INDÚSTRIAS EXTRACTIVAS:
21	Extracção do carvão.
22	Extracção de petróleo bruto e gás natural.
23	Extracção de minérios metálicos.
29	Extracção de minerais não metálicos e rochas industriais.
3	INDÚSTRIAS TRANSFORMADORAS:
31	Indústrias da alimentação, bebidas e tabaco.
32	Indústrias têxteis, do vestuário e do couro.
33	Indústrias da madeira e da cortiça.
34	Indústrias do papel, artes gráficas e edição de publicações.
35	Indústrias químicas dos derivados do petróleo e do carvão e dos produtos de borracha e de plástico.
36	Indústrias dos produtos minerais não metálicos.
37	Indústrias metalúrgicas de base.
38	Fabricação de produtos metálicos e de máquinas, equipamento e material de transporte.
39	Outras indústrias transformadoras.
4	ELECTRICIDADE, GÁS E ÁGUA:
41	Electricidade, gás e vapor.
42	Abastecimento de água.
5	CONSTRUÇÃO E OBRAS PÚBLICAS:
50	Construção e obras públicas.
6	COMÉRCIO POR GROSSO E A RETALHO, RESTAURANTES E HOTÉIS:
61	Comércio por grosso.
62	Comércio a retalho.
63	Restaurantes e hotéis.
7	TRANSPORTES, ARMAZENAGEM E COMUNICAÇÕES:
71	Transportes e armazenagem.
72	Comunicações.
8	BANCOS E OUTRAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS. SEGUROS, OPERAÇÕES SOBRE IMÓVEIS E SERVIÇOS PRESTADOS ÀS EMPRESAS:
81	Bancos e outras instituições monetárias e financeiras.
82	Seguros.
83	Operações sobre imóveis e serviços prestados às empresas.
9	SERVIÇOS PRESTADOS À COLECTIVIDADE, SERVIÇOS SOCIAIS E SERVIÇOS PESSOAIS:
91	Administração Pública e defesa nacional.
92	Serviços de saneamento e limpeza.
93	Serviços sociais e similares prestados à colectividade.
94	Serviços recreativos e culturais.
95	Serviços pessoais e domésticos.
96	Organizações internacionais e outras instituições extraterrit.
0	ACTIVIDADES MAL DEFINIDAS.

**CLASSIFICAÇÃO DAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS
PORTUGUESAS POR RAMOS DE ACTIVIDADE
(CAE - 1992)**

SECÇÃO SUBSECÇÃO	DESCRIÇÃO DA ACTIVIDADE
A	AGRICULTURA, PRODUÇÃO ANIMAL, CAÇA E SILVICULTURA.
B	PESCA
C	INDÚSTRIAS EXTRACTIVAS
CA	Extracção de produtos energéticos.
CB	Outras indústrias extractivas
D	INDÚSTRIAS TRANSFORMADORAS
DA	Indústrias alimentares, das bebidas e do tabaco.
DB	Indústria têxtil.
DC	Indústria do couro e dos produtos do couro.
DD	Indústrias da madeira e da cortiça.
DE	Indústrias de pasta, de papel, edição e impressão.
DF	Fabricação de coque, produtos petrolíferos refinados, etc.
DG	Fabricação de produtos químicos e de fibras sintéticas ou artif.
DH	Fabricação de artigos de borracha e de matérias plásticas.
DI	Fabricação de outros produtos minerais não metálicos.
DJ	Indústrias metalúrgicas de base e de produtos metálicos.
DK	Fabricação de máquinas e de equipamentos.
DL	Fabricação de equipamento eléctrico e de óptica.
DM	Fabricação de material de transporte.
DN	Indústrias transformadoras.
E	Produção e distribuição de electricidade, gás e água.
F	Construção
G	Comércio por grosso e a retalho, reparação de veículos auto...
H	Alojamento e restauração.
I	Transportes, armazenagem e comunicações.
J	Actividades financeiras.
K	Actividades imobiliárias, alugueres e serviços prestados às empr.
L	Administração pública, defesa e segurança social obrigatória.
M	Educação.
N	Saúde e acção social.
O	Outras actividades de serviços colectivos, sociais e pessoais.
P	Famílias com empregados domésticos.
Q	Organismos internacionais e outras instituições extra-territoriais.

**CLASSIFICAÇÃO NACIONAL DAS PROFISSÕES
(CNP - 1980)**

CÓDIGO	(CNP - 1980) DESCRIÇÃO DAS PROFISSÕES
0/1	Pessoal de profissões científicas, técnicas, artísticas, etc.
2	Directores e quadros superiores administrativos.
3	Pessoal administrativo e trabalhadores similares.
4	Pessoal do comércio e vendedores.
5	Pessoal serv. protecção e segurança, serv. pessoais e domést.
6	Agricultores, criadores de animais, trabalhadores agrícolas, etc.
7/8/9	Trabalhadores da produção das indústrias extractiva e transformadora e condutores de máquinas fixas e de transporte
7.0	Encarregados e trabalhadores similares.
7.1	Mineiros, trabalhadores de pedreiras, etc.
7.2	Trabalhadores da produção e tratamento dos metais.
7.3	Trabalhadores da produção de madeiras, e do papel.
7.4	Operadores de instalações de moagem, etc.
7.5	Trabalhadores têxteis e similares.
7.6	Curtidores, preparadores e acabadores de peles.
7.7	Trabalhadores do fabrico de produtos alimentares e de bebidas.
7.8	Trabalhadores dos tabacos.
7.9	Alfaiates, costureiras, peleiros, estofadores, etc.
8.0	Trabalhadores do calçado e de artigos de couro.
8.1	Marceneiros, carpinteiros, etc.
8.2	Canteiros e operadores de máquinas para trabalhar a pedra.
8.3	Forjadores, serralheiros mecânicos, operadores de máq-ferramentas.
8.4	Ajustad.-montadores e mecânicos-reparadores de máq. e motores.
8.5	Electricistas e trabalhadores similares de electricidade e electrónica.
8.6	Operadores de estações emissoras de rádio e tv, aparelhos de sonor.
8.7	Serr. civis, canalizadores, soldadores, montad. estruturas metálicas.
8.8	Joalheiros, ourives, lapidadores de pedras preciosas.
8.9	Vidreiros, oleiros e trabalhadores similares.
9.0	Trabalhadores de fabrico de artigos em borracha e mat. plásticas.
9.1	Cartonageiros e trabalhadores similares.
9.2	Compositores tipográficos, encadernadores e trabalhadores simil.
9.3	Pintores e trabalhadores similares.
9.4	Trabalhadores da produção e trabalhadores similares.
9.5	Pedreiros, carpinteiros e trabalhadores similares da construção civil.
9.6	Condutores de máquinas e de instalações fixas.
9.7	Embaladores, cond. máquinas de elevação, escavação e terraplan.
9.8	Condutores de veículos de transporte e trabalhadores similares.
9.9	Trabalhadores indiferenciados, não classificados em outra parte.

**CLASSIFICAÇÃO NACIONAL DAS PROFISSÕES
(CNP - 1994)**

CÓDIGO	(CNP - 1994) GRANDES GRUPOS DE PROFISSÕES
1	Quadros superiores da administração pública, dirigentes e quadros superiores de empresa.
2	Especialistas das profissões intelectuais e científicas.
3	Técnicos e profissionais de nível intermédio.
4	Pessoal administrativo e similares.
5	Pessoal dos serviços e vendedores.
6	Agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura e pescas.
7	Operários, artífices e trabalhadores similares.
8	Operadores de instalações e máquinas e trabalhadores da montagem.
9	Trabalhadores não qualificados.