

Revista Portuguesa de GESTÃO

I | 92

GOMES CARDOSO: A Gestão no início do séc. XXI

HELENA LOPES: A produção de competências no Portugal de amanhã

A. DEBECKER, J. THOMAS: Reafecção massiva da força de trabalho

M. BONAMI, N. HUYBENS, P. DUBRUILE: Avaliação de acções de formação de adultos em contexto profissional

M. MAGALHÃES, A. MARTINS, P. RAMOS, M. ABECASSIS: O comportamento dos salários e as taxas de rentabilidade no sistema educativo

M. GORYNIA, WIESLAW J. OTTA: Ensino e formação profissional na Polónia

RUI ABREU: Gestão de carreiras profissionais no sector segurador

C. TEIXEIRA, T. PORTELA: Gestão estratégica de recursos humanos - O caso Centrel -

ISABEL NICOLAU: Formação profissional para a indústria de curtumes em Alcanena

EDIÇÃO DO DEPARTAMENTO DE GESTÃO DO ISCTE
APOIO E COLABORAÇÃO

INDEG/ISCTE



FORUM
DE ADMINISTRADORES
DE EMPRESAS

Ganhe

o desafio Europeu connosco



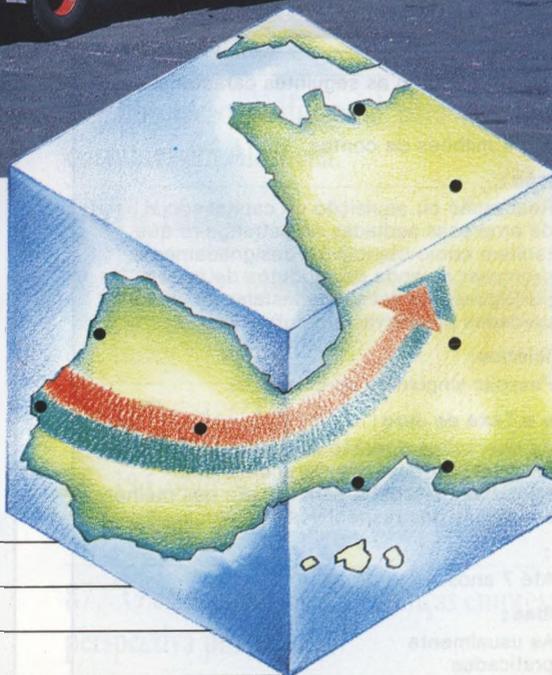
Cada vez mais
o transporte rodoviário alarga
fronteiras, encurta caminhos.
Com dinamismo, oferecemos
qualidade, eficiência, segurança,
otimizando os factores

PESO

VOLUME

TEMPO

DISTÂNCIA



Connosco a sua carga vai mais longe.

LS *Transportes
Luis Simões, Lda.*

LISBOA SEDE:

Moninhos Apartado 41 2670 LOURES Telef. (01) 983 30 73 - 983 49 91
Telex 15711 TRALSI-P Telex 62929 TRALSI-P Fax 983 41 17

PORTO FILIAL:

Trafego Nacional — Av. Vasc da Gama 645-Lj 2 4100 PORTO Telef. (02) 67 11 19 - 610 22 24
Telex 26528 TRALSI-P Fax 67 03 40
Trafego Internacional — Estrada Nacional 107, n.º 3447-2.º Dt.º 4450 MATOSINHOS
Telef. (02) 996 21 90 Fax 996 21 91



ESTRATÉGIA DE APOIO A INTERNACIONALIZAÇÃO DA ECONOMIA PORTUGUESA

O Banco de Fomento e Exterior, correspondendo aos objectivos de internacionalização da economia portuguesa, cria novos apoios financeiros ao investimento empresarial no estrangeiro

CRÉDITO PARA INVESTIMENTO

Linha de crédito com as seguintes características:

Montante:

Até 4 milhões de contos;

Aplicação:

Realização ou aquisição de capital social de empresas sediadas no estrangeiro que tenham como objectivos, designadamente, promover a venda de produtos de origem portuguesa no exterior e instalar ou adquirir unidades produtivas em outros países.

Beneficiários:

Pessoas singulares ou colectivas.

Moeda e Taxa de Juro:

As operações poderão ser contratadas em qualquer das moedas aceites pelo Banco de Portugal e beneficiarão das melhores condições dos respectivos mercados.

Prazo:

Até 7 anos.

Garantias:

As usualmente praticadas pela Banca.

CAPITAL DE RISCO

Dotação Inicial:

Até 500 000 contos.

Objectivos:

Estimular a criação ou desenvolvimento de empresas no estrangeiro por iniciativa de agentes económicos portugueses ou outras entidades por eles controladas.

Aplicação:

Participação no capital social das empresas referidas, directamente pelo BFE ou através de sociedades de capital de risco, suas participadas.

Apoios Complementares:

Possibilidade de acesso ao conjunto de apoios gerais ou específicos praticados pelo BFE, de acordo com as respectivas condições e ainda de assistência nos estudos de viabilidade do investimento.



Banco de Fomento e Exterior

O investimento como força criadora



DIRECTOR: EDUARDO GOMES CARDOSO

CONSELHO EDITORIAL: MÁRIO MURTEIRA, ALBERTINO SANTANA, NELSON ANTÓNIO, ISABEL AMARAL, ANTÓNIO BORGES, JOSÉ TORRES CAMPOS, MEDINA CARREIRA, JOSÉ MANUEL CARRILHO, ANTÓNIO MONTEIRO FERNANDES, MANUEL ALBERTO FERREIRA, VITOR FRANCO, JORGE CORREIA JESUÍNO, MANUELA MAGALHÃES, ACÁCIO PEREIRA MAGRO, HELDER CALDEIRA MENEZES, ALFREDO PEREIRA, LUIS CONCEIÇÃO PEREIRA, MÁRIO PINTO, ELIZABETH REIS, ANTÓNIO MENDES DE SOUSA, CLÁUDIO TEIXEIRA, LUÍS CAETANO TRINDADE, JOSÉ MANUEL VAZ, F. BELTRAM ALMEIDA, ANTÓNIO GOMES MOTA, JOSÉ ALVES MATEUS, JOSÉ AZEVEDO RODRIGUES, MARIA JOÃO RODRIGUES, ROGÉRIO ROQUE AMARO.

CONSELHO DE REDACÇÃO: JOSÉ PAULO ESPERANÇA, ISABEL NICOLAU, LUÍS RETO, JOSÉ FURTADO

SUMÁRIO

3 - EDITORIAL

ARTIGOS

- 7. A Gestão no início do século XXI
- 11. A produção de competências no Portugal de amanhã: o desafio às empresas portuguesas.
- 17. Reafecção massiva da força de trabalho
- 27. Avaliação de acções de formação de adultos em contexto profissional
- 35. O comportamento dos salários e as taxas de rendibilidade no sistema educativo.
- 45. Ensino e formação profissional na Polónia
Estrutura e política industrial
- 57. Gestão de carreiras profissionais no sector segurador

CASOS

- 65. Gestão estratégica de recursos humanos
- O caso Centrel.
- 71. Formação profissional para a indústria de curtumes em Alcanena.

NOTICIÁRIO

- 77. Forum de Administradores de Empresas
- 80. Indeg - ISCTE
- 83. APDG/ISCTE
- 85. 1º Congresso Português dos Profissionais de Marketing
- 87. "O estado da arte em finanças empresariais", perspectiva portuguesa

SERVIÇO BIBLIOGRÁFICO

REVISTA PORTUGUESA DE GESTÃO · Departamento de Gestão do ISCTE Av. das Forças Armadas Tel. 793 53 50 1600 LISBOA
PUBLICIDADE Iracema Martins · Desenho Gráfico FCA! Caixa Alta · EXECUÇÃO GRÁFICA Grafidap - Artes Gráficas, Lda. R. Dr. José Fernandes, 6 - Loja Dta. 2745 QUELUZ OCIDENTAL Tel. 43 45 52 · Revista de Gestão · Publicação Oficial Tiragem: 2000 Preço: 750\$00 ASSINATURAS INSTITUIÇÕES - 3.000\$00 PARTICULAR - 2.000\$00 PROFESSORES/ESTUDANTES - 1.500\$00

Ensino e Formação Profissional na Polónia

Estrutura e Política Industrial

Marian Gorynia,* Wieslaw J. Otta **

A barreira do *know-how* relativo ao mercado e das habilitações para operar no mercado é um dos principais obstáculos no actual processo de transformação orientado para o mercado. Sente-se de uma maneira muito forte o déficit de pessoal qualificado na gestão estratégica, na análise financeira e de mercado e em algumas profissões operacionais.

Um sistema eficaz de ensino e formação profissional poderia ultrapassar essa barreira. A questão é como é que um tal sistema pode ser criado? Parece natural que a lógica do sistema recomendado deve ser compatível com o rumo do processo de transformação da economia - deve ser baseado no mecanismo de auto-regulação do mercado. Por conseguinte, o ensino e a formação profissional devem ser tratados como um sistema económico - como uma indústria.

Na economia industrial o espectro do grau de regulamentação da economia varia desde um sistema burocrático (hierárquico) totalmente centralizado até ao mercado perfeito. São as características estruturais de uma indústria e do seu meio envolvente que decidem qual dos potenciais graus de regulamentação é o mais eficaz e eficiente e se esse grau está mais próximo da hierarquia ou do mercado. A política de transformação orientada para o mercado visa a reconstrução de uma indústria e do seu meio envolvente por forma a aumentar a eficácia do mecanismo de mercado.

O objectivo principal deste artigo é explorar as possibilidades de uma regulação pelo mercado do sector do ensino e da formação profissional na Polónia. Primeiro, é necessária uma identificação das barreiras à auto-regulação do mercado e uma

avaliação das hipóteses de as ultrapassar ou aliviar. Em seguida, podem-se formular algumas directivas práticas para a política industrial.

O artigo começa com uma análise da procura dos serviços industriais - a sua escala, dinâmica, estrutura e vias institucionais através das quais se manifesta. Em seguida, são estudadas as características presentes da indústria - os seus incumbentes, estrutura organizacional, características do "produto", barreiras à entrada, estrutura da informação ("transparência" da indústria), etc. Por outro lado, são analisados os "fornecimentos" à indústria - a estrutura e a quantia dos fornecimentos, estrutura organizacional dos fornecedores, etc. Será dedicado um capítulo aos problemas da política industrial como resultado da análise já mencionada. O último ponto considera as entradas de estrangeiros para a indústria. Tenta avaliar a eficácia de diferentes formas de investimento estrangeiro no sector do ensino e formação profissional na Polónia.

Meio envolvente de output

A reforma económica orientada para o mercado que tem sido implementada na Polónia revelou muitas deficiências em pessoal qualificado, indispensável para um funcionamento do mercado mais suave. O "gap" de habilitações diz respeito à gestão, habilitações analíticas e algumas operacionais e *know-how*.

A economia socialista administrada não necessitava e não desenvolvia conhecimentos de gestão estratégica. Os problemas de marketing, de estratégias financeiras e de desenvolvimento, especialmente nos seus aspectos práticos não são conhecidos da maioria dos gestores polacos. O mesmo se passa com os problemas da política de pessoal.

* Assistente de "International Business"

** Wieslaw J. Otta, Ph.D.
professor assistente de "International Business"
Poznan Academy of Economics
Al. Niepodleglosci 10, 80-967 Poznan, Poland
fax: /48/ 61- 668924

Algumas habilitações socio-técnicas (ligadas à experiência de actuação em situações sociais complexas e em condições de dispersão de poder) e um profundo conhecimento dos processos tecnológicos (a maior parte dos gestores tem uma formação técnica) são os pontos fortes do corpo de gestores polacos.

Um grau elevado de incapacidade-de-decisão nas empresas tornou o desenvolvimento de muitas especialidades analíticas desnecessário. Unidades organizacionais desenvolvidas desenvolvidas do ponto de vista económico, financeiro ou de planeamento, essencialmente tarefas rotineiras de registo e de informação para a administração central. Empregavam escriturários não-qualificados em vez de analistas. Os analistas financeiros e de marketing são considerados os especialistas mais raros.

A forma de funcionamento da economia administrada provocou, também, um déficit de algum pessoal operacional - nomeadamente vendedores altamente qualificados e pessoas envolvidas em serviços financeiros - em firmas e bancos.

Se se assumir que gerir um negócio privado não se trata apenas de um talento natural - surge outro potencial cliente par o ensino e formação profissional - o empresário. O número de firmas pequenas tem vindo a crescer rapidamente.²

Por último, mas não menos importante, também as organizações públicas - hospitais, escolas, instituições municipais e até as forças armadas e a polícia - irão manifestar uma necessidade de ajustamento às condições de mercado.

Consequentemente, a procura potencial de ensino e formação profissional na Polónia é enorme. Cerca de 3 milhões de pessoas profissionalmente activas deviam ser re-treinadas de alguma forma - especialmente pessoas que tenham posições analíticas e de gestão. Cerca de 200 mil estudantes de nível secundário e universitário, pertencentes ao chamado grupo de ensino económico, deviam ser acrescentados a este número.

Contudo é necessário ter consciência da necessidade do ensino e formação profissional e ainda meios financeiros por forma a poder cobrir os seus custos para transformar a procura potencial em efectiva. É duvidoso que a maior parte dos potenciais clientes do ensino e formação profissional na indústria estejam plenamente cientes da necessidade de desenvolvimento e reorientação profissional. Em empresas estatais, tais atitudes são causadas por:

1. um nível relativamente alto de educação formal dos funcionários - em 1989 na designada esfera de produção material a quota de empregados com graus universitários era cerca de 5%, e com educação de nível secundário - cerca de 26%.

2. um certo "fatalismo" na interpretação da situação das empresas como sendo totalmente determinada por factores externos.

3. falta de motivação - as possibilidades de uma remuneração adicional por qualificações mais elevadas são limitadas por um agravamento proibitivo da fiscalidade nos aumentos dos ordenados e salários.

Parece que em muitas firmas privadas, mesmo nas grandes, essa consciência também está ausente. Estão acostumados a operar em ambientes em que haja poucas exigências, sem concorrentes de peso. Muitas coisas foram "compostas". O risco de uma decisão errada tem sido bastante baixo e os custos de desperdício e de prodigalidade podiam facilmente ser repercutidos nos compradores.

Podem existir outras razões para a fraca manifestação da procura efectiva, nomeadamente:

1. uma orientação fraca na oferta industrial - muitas instituições de ensino são novas e desconhecidas do público em geral.

2. falta de confiança - o sistema de ensino público tem sido fortemente criticado³, e muitas das novas organizações carecem de reputação.

Uma pressão ambiental pode, também, encorajar a procura de ensino e formação profissional. Os factores seguintes podem ser vistos como suportes da procura:

1. mudanças nas regras da economia (regulamentos financeiros, legislação comercial, etc.)

2. desemprego, especialmente em alguns cargos administrativos.

3. ofertas de emprego atraentes para gestores financeiros, vendedores com conhecimento de línguas estrangeiras, gestores de marketing,

4. a permanência da associação de alto prestígio social à educação (especialmente a nível universitário),

5. "modas" relacionadas com algumas especialidades empresariais, por ex: o ensino de gestão internacional sempre "na moda", ou o cada vez mais apetecível ensino económico e a nível de gestão. Por exemplo, neste ano, na Poznan Academy of Economics verificou-se uma média de 3 candidaturas por cada vaga.

O cenário em que se financia o sector do ensino e formação profissional não é muito positivo. O

Quadro 1

Rendimento nacional distribuído, despesas orçamentais, despesas com o ensino de nível universitário

	1985	1986	1987	1988	1989
1. Rend.Nac. distribuído (biliões PLZ) (preços correntes)	8500,6	10579,1	13630,6	24367,5	100449,6
2. Despesas orçamentadas (biliões PLZ) (preços correntes)	3487,6	4192,6	5030,6	8430,6	29617,5
3. Despesas educ. nível univers. (biliões PLZ) (preços correntes)	74,0	87,5	110,1	205,9	835,8
4. Quota despesas educ. nível univers. no rend. nacional distribuído	0,87%	0,83%	0,81%	0,84%	0,83%
5. Quota despesas educ. nível univers. nas despesas orçamentadas	2,1%	2,1%	2,2%	2,4%	2,8%
6. Dinâmica do rend.	103,8	105,0	101,8	104,7	100,1

nac. (preços fixos)
(último ano = 100)

Fonte: Rocznik Statystyczny 1990 /Anuário Estatístico 1990/, GUS, Warszawa 1990

orçamento estatal tem sido a principal fonte de financiamento dos custos do ensino nos níveis secundário e universitário. Desde 1991, uma parte do financiamento às escolas secundárias foi fornecida por orçamentos locais. O nível de financiamento da educação universitária é mostrado no Quadro 1.

Deve-se mencionar o facto de que em termos reais o rendimento nacional distribuído em 1989 foi 93,5% do rendimento de 1978. Nos anos 1990 e 1991 o rendimento real tem vindo a decrescer.

O plano orçamental para 1991 previa despesas no ensino de nível universitário no montante de 7728,58 biliões PLZ, i.e. 2,6% das despesas orçamentadas. Contudo, no meio deste ano, o défice orçamental montava a cerca de 13 triliões PLZ. No plano orçamental revisto estas despesas sofreram uma redução de 10%.

A procura do ensino e formação profissional pode

ser financiada por empresas públicas. A sua posição financeira nos primeiros cinco meses de 1991 é ilustrada pelos seguintes dados:⁴

- 64,4% das empresas apresentaram lucros brutos e 58,8% lucros líquidos,
- o rácio perdas brutas em relação a lucros brutos foi de 23,8%,
- o rácio perdas líquidas em relação a lucros líquidos foi de 107,5%.

O sector privado é outra fonte potencial de financiamento. O número de empresas privadas também está a crescer. A meio de 1991 as empresas privadas produziam cerca de 19% da produção industrial total e tinham cerca de 60% do volume de negócios do comércio interno. Contudo, existe uma falta de dados fiáveis acerca da situação financeira do sector. As contribuições para o orçamento não são de monta.

Finalmente, os custos do ensino podem ser cober-

Quadro 2

Ajuda externa para fins educativos (disponível em 1990)

País	Montante	Período	Utilização
Reino Unido	50 milhões GBP	1989-1994	
França	90 milhões FRF	1990-1992	
Alemanha	3 milhões DEM	1990	
Noruega	10 milhões NOK	1990	
Holanda	28 milhões NLG	x/	1990-1991
Suíça	30 milhões CHF	x/	1990-1991
Austria	20 milhões ATS	x/	1990
Dinamarca	9,4 milhões ECU	x/	1990-1994
Japão	21 milhões USD		1989-1994
Itália	200 milhões ITL		1990
Bélgica	130 milhões BEF	x/	1990
Austrália	6 milhões AUD	x/	1990
Turquia	cursos bancários		1990
Espanha	cursos para professores primários de línguas	proposta	
Suécia	30 milhões SEK		1990-1994
Canadá	10 milhões CAD	x/	1990-1991
Finlândia	0,3 milhões FIM		1990
EUA	27 milhões USD	x/	1990-1991
CEE	25,5 milhões ECU	x/	1990

x/ também para outros países na Europa Oriental
Fonte: Gazeta Bankowa, 1990, Nº 39

tos pelos particulares. Em 1990 os rendimentos individuais reais baixaram 30%. Em 1991 os rendimentos reais têm continuado a baixar. No mesmo período, observa-se uma diferenciação dos rendimentos. Grupos relativamente vastos com rendimentos elevados têm emergido.

Existe um factor psicológico que está ligado ao problema do financiamento dos custos do ensino. É de notar que o ensino a nível secundário e a nível universitário tem sido principalmente gratuito⁵. Podem existir barreiras psicológicas à manifestação da procura efectiva caso se verifique a introdução de propinas no ensino.

Uma fonte adicional de recursos para o financiamento do ensino emergiu recentemente - a ajuda externa. Os principais fundos externos dedicados a fins educativos (incluindo ensino em gestão) são apresentados no

Por fim, deve-se estudar a estrutura organizacional do meio-ambiente. O Ministério da Educação Nacional (MEN) desempenha um papel impor-

tante. Não só é o maior "pagador", mas também até há pouco tempo era o principal "encomendador" dos serviços de ensino, impondo as suas exigências nos *curricula* centrais. A partir deste ano, os *curricula* são determinados por instituições académicas. Os fundos para o ensino são distribuídos de acordo com limites de estudantes, atribuídos a algumas escolas públicas em particular. Alguns fundos do MEN são também distribuídos a outras instituições, principalmente aquelas que cooperam com universidades e academias.

As empresas têm vindo a tornar-se clientes cada vez mais importantes para a indústria. O banco PKO, por exemplo, "encomendou" formação para os seus 1000 empregados à International Business School SA e ao International Management Center da Universidade de Varsóvia⁶.

Os indivíduos são os compradores em último grau dos "produtos" oferecidos pela indústria do ensino e formação profissional. Em muitos campos do

ensino, o montante de exigências e expectativas individuais vai determinar a escala e a forma da procura.

Estrutura da indústria

As características estruturais de uma indústria são o factor básico que determina o seu funcionamento. Cada programa de transformação de confiança, incluindo a reforma orientada para o mercado, deveria ser baseado numa identificação e diagnóstico correctos destas características. A análise estrutural que se segue irá cobrir:

1. estrutura organizacional e de propriedade da indústria - quem opera na indústria e quais são as relações entre os incumbentes?
2. natureza do "produto" oferecido pela indústria - o que é que a indústria vende?
3. barreiras de entrada e de saída - é fácil entrar para a indústria e sair dela?
4. estrutura informativa da indústria - é fácil obter uma orientação na indústria?

As unidades do sistema de ensino público ainda são os principais incumbentes (ver quadro I). No nível secundário as escolas de orientação profissional ensinaram, no ano escolar 1989/1990, cerca de 764 mil alunos. O denominado grupo económico montava a cerca de 170 mil pessoas. No mesmo ano 99 mil estudantes frequentaram escolas de orientação profissional pós-secundárias, incluindo cerca de 22 mil estudantes do grupo económico.

Existem 5 escolas económicas de nível universitário civis (academias de economia - ver Quadro 3) e uma militar. As faculdades do tipo economia e gestão estão localizadas em:

- a) Warsaw University - Faculty of Economic Sciences e Faculty of Management,
- b) Gdansk University - Faculty of Production Economics e Faculty of Transportation Economics,
- c) Maria Skłodowska-Curie University - Faculty of Economics,
- d) Lodz University - Faculty of Economics and Sociology,
- e) Szczecin University - Faculty of Economics,
- f) Mikolaj Kopernik University - Faculty of Economic Sciences,
- g) Academy of Mining and Metallurgy - Faculty of Industrial Management,

- h) Wroclaw Polytechnic - Faculty of Informatics and Management,
- i) Central School of Agriculture - Agro-Economic Faculty.

Quadro 3 Academias de Economia na Polónia

1. Karol Adamiecki Academy of Economics em Katowice
2. Krakow Academy of Economics
3. Poznan Academy of Economics
4. Oskar Lange Academy of Economics em Wroclaw
5. Central School of Commerce em Warszawa

Para além destas existem institutos ou cadeiras de economia em quase todas as escolas de nível universitário. Algumas delas fornecem cursos de economia e/ou gestão, principalmente de nível pós-graduação.

No ano académico 1989/1990 378,4 mil pessoas estudaram na Polónia, entre elas 38,4 mil - economia e gestão.

As organizações de ensino privadas constituem o segundo grupo de incumbentes (ver Quadro 4). Algumas delas são companhias com um perfil orientado para o lucro. Outras têm, usualmente, um estatuto legal de fundação e a motivação do lucro não domina. Nas empresas o ensino de gestão é, normalmente, apenas um dos campos de actividade. Existem poucas organizações de ensino puro nesse grupo - por exemplo a International Business School SA e a International School of Management em Varsóvia. Um exemplo de uma escola parcialmente financiada por uma fundação é a Wielkopolska School of Business, que é patrocinada pela fundação "Managers for Wielkopolska".

É difícil avaliar a dimensão do segmento servido por organizações de ensino privadas. Programas de pós-graduação longos (tipo MBA) têm cerca de 200 estudantes. Estes programas são geridos por:

- a) International Business School em cooperação com o International Management Center da Universidade de Varsóvia - curso MBA a tempo inteiro com a duração de dois anos,⁷
- b) International School of Commerce - dois anos, programa MBA de aprendizagem à distância,

Quadro 4 **Algumas escolas de gestão privadas existentes na Polónia**

1. International Business School SA
- Varsóvia
2. International School of Management
- Varsóvia
3. Polish International Business School
- Varsóvia
4. Polish Management Training Center
- Confederation of Polish Employers
- Varsóvia
5. Privatization Center of Capital Market and Ownership changes - International Foundation in the Republic of Poland
- Varsóvia
6. Foundation "Trainig for Managers"
- Varsóvia
7. Polish Foundation for Management Promotion - Varsóvia
8. Foundation of Enterprise Development
- Lodz
9. Polish-American School of Busines
- Cracóvia
10. Poznan School of Management
- Poznan
11. Wielkopolska School of Business
- Poznan
13. Gdansk Foundation for Managers' Training - Gdansk
14. Katowice School for Managers - Katowice

c) Katowice School for Managers - 30 semanas, cursos durante o fim-de-semana,

d) Poznan School of Management - um ano, curso a tempo inteiro,

e) Gdansk Foundation for Managers' Training - curso de sete meses em cooperação com a Norwegian School of Management e um curso MBA de dois anos (aprendizagem à distância) em cooperação com a Universidade Strathclyde,

f) Wielkopolska School of Business - curso com a duração de cinco meses, durante o fim-de-semana, para pequenos empresários em cooperação com a Ohio State University, curso com a duração de dez meses, durante o fim-de-semana para empresários em cooperação com a Câmara do Comércio e Indústria de Rennes (Bretanha) e

curso MBA com a duração de dois anos, com aprendizagem à distância, em cooperação com a Nottingham Business School.

Deve-se referir que todos os programas mencionados são subsidiados intensivamente, em grande parte por fontes estrangeiras. Os estudantes pagam entre 10% e 40% dos custos.

Menos de dez mil pessoas frequentam anualmente cursos de pós-graduação de curta duração organizados por instituições privadas. Parece que vários milhares de pessoas frequentam cursos vocacionais (secretárias, empregados de escritório, etc).

O terceiro grupo de incumbentes é formado por unidades de ensino do ramo e de auto-gestão profissional. Organizações profissionais, tais como a Associação de Escriturários, a Associação de Gestão, a Sociedade de Economia Polaca, a Organização Técnica Central e outras associações de engenheiros desempenham o papel principal e têm maior tradição na actividade do ensino. Recentemente, organizações de patronato têm entrado para a indústria do ensino - por exemplo, a Confederação de Empregadores Polacos. Pode-se estimar que os cursos (principalmente os de curta duração) organizados pelas associações referidas têm uma frequência anual de vários milhares de pessoas.

Também existem unidades de ensino estatais a operar na indústria. Algumas são exclusivamente para pessoal administrativo. Algumas estão abertas ao público em geral - por exemplo, a International School of Commerce fundada pelo Ministério do Comércio Externo.

Finalmente, deve-se mencionar a actividade no ensino dos sindicatos do comércio e as entradas externas. Algumas universidades ocidentais anunciam-se a si próprias (ver figura 2). Algumas fundações estrangeiras proporcionam oportunidades de ensino fora do país. Algumas firmas de consultadoria estrangeiras também o proporcionam.

Os serviços fornecidos pelo ensino e pela formação profissional são o principal produto da indústria. Podem-se distinguir três níveis de ensino e formação profissional - escolas vocacionais secundárias, nível académico (graduação) e pós-graduação.

O âmbito dos serviços é diferenciado, nomeadamente:

a) programas gerais completos de ensino - oferecidos principalmente por escolas vocacionais secundárias, universidades públicas e academias

(estudos extra-curriculares a tempo inteiro) e algumas escolas privadas (principalmente cursos do tipo MBA). O ensino de nível secundário prepara para uma gama muito vasta de profissões empresariais (escriturários, vendedores, etc). Até agora, os estudantes de escolas de economia de nível universitário tinham uma educação económica geral misturada com alguns elementos de administração de empresas. Agora a maioria das escolas tenta criar dois perfis de ensino - um económico e o segundo - administração de empresas.

b) cursos vocacionais especializados - por exemplo, secretárias, caixas de banco, etc,

c) ciclos de cursos monotemáticos - por exemplo, um pacote de cinco cursos "Como privatizar a sua empresa?", oferecido pela Wielkopolska School of Business,

d) formação profissional de curta duração monotemática - por exemplo, cursos durante o fim-de-semana sobre leasing ou INCOTERMS organizados pela Wielkopolska School of Business. Neste campo, e nos outros já mencionados, é cada vez mais frequente existirem cursos "feitos à medida" encomendados pelas maiores empresas.

e) cursos de línguas (de nível e âmbito diferentes). Os serviços oferecidos são caracterizados como cursos a tempo inteiro, nocturnos, de aprendizagem à distância, durante o fim-de-semana, etc.

Os métodos tradicionais de ensino ainda prevalecem - palestras, seminários e aulas baseados em textos de apoio. Neste momento, por haver falta de textos de apoio adequados, o papel do ensino directo tem vindo a crescer. A formação prática faz parte dos *curricula* das escolas de nível secundário e universitário. Contudo, o seu papel está subestimado. Métodos de ensino mais recentes têm vindo a surgir - o método baseado em casos práticos, simulações por computador, programas de interacção de computadores, textos de apoio programados, etc. A protecção da propriedade intelectual tem vindo a tornar-se um problema importante no desenvolvimento de novos métodos didácticos. O sistema legal actual não garante uma protecção adequada - os exemplos de abusos são demasiado frequentes.

É suficientemente claro da apresentação anterior que o número de novas entradas na indústria é bastante alto. Significa que as barreiras de entrada são relativamente baixas, nomeadamente:

1. **barreira de investimento baixo**, - o material educativo (equipamento) é relativamente barato e

de fácil acesso, e o equipamento usado é de baixa qualidade e pouco desenvolvido,

2. **barreira de qualificações baixas** - as palestras e a formação são dadas por pessoas que aparecem de uma forma accidental,

3. **barreira administrativa baixa** - uma licença dada pelo MEN é requerida formalmente, mas, na prática, o nível profissional dos requerentes e a qualidade dos serviços oferecidos não é verificada.⁸ No entanto, ultimamente está a emergir um grupo de organizações que ministram ensino de nível profissional elevado. As barreiras de entrada para este grupo são altas e vão continuar a aumentar. O embrião deste grupo consiste em algumas escolas de gestão que ministram ensino e formação profissional a um nível de pós-graduação.

Finalmente, deve ser mencionado que a "transparência" desta indústria é baixa. Os padrões educativos apenas se aplicam ao ensino de nível secundário - e principalmente a disciplinas gerais e não profissionais. Desde 1991 as academias e as universidades têm liberdade para definir os seus *curricula*. A oferta das instituições privadas é extremamente diferenciada. Ainda não existe nenhum sistema de avaliação pública e de graduação dos centros de ensino empresarial.

Meio-envolvente de Input

O pessoal docente, o *hardware* e o *software* de educação e os processos de formação são os principais "fornecimentos" da indústria. As Academias de Economia e as Faculdades de Economia e de Gestão das Universidades são os principais "fornecedores" do corpo docente. A indústria emprega, também, sociologistas e psicólogos. Os profissionais de Gestão irão desempenhar um papel cada vez mais importante.

É apresentada uma avaliação do nível profissional do corpo docente nas escolas e faculdades de Economia no relatório Beksiak, já mencionado. É frustrante e, muito provavelmente, deliberadamente provocante. Talvez algumas conclusões sejam exageradas e apressadas. No entanto, podem-se identificar alguns pontos fracos no passado profissional do corpo docente, nomeadamente:

1. um fraco conhecimento das teorias básicas da Economia, de uma forma generalizada, especialmente das teorias micro-económicas. Existem poucas apresentações sistemáticas de conceitos

que possam ser classificados como tendências dominantes da Economia.⁹ Praticamente não existem manuais da nova economia institucional - a segunda fonte conceptual, além do monetarismo, da política económica moderna. Pode-se dizer o mesmo acerca da área de finanças,

2. conceitos de teoria micro-financeira e gestão financeira sub-desenvolvidos,

3. base de pesquisa empírica insuficiente e poucas aplicações práticas no campo da gestão e do marketing. Contudo, as especulações teóricas nesses campos são bastante numerosas e geralmente acompanham a evolução das novidades ocidentais.

4. fraco reconhecimento empírico e conceptual dos sistemas económicos do passado e do presente - a economia socialista administrada e a economia pós-socialista. Prevaecem as abordagens normativas e a especulação em modelos puramente teórica,

5. falta de experiência prática do corpo académico. Contudo, recentemente muitos representantes da geração mais nova e da geração média têm-se lançado em actividades de consultadoria,

6. fraco conhecimento de línguas estrangeiras,

7. fraco conhecimento dos métodos modernos de ensino.

O sistema actual de ensino e formação profissional também é caracterizado por uma baixa participação de pessoas do mundo dos negócios como professores e formadores. Existe, mesmo, a ameaça da saída de grande parte do pessoal jovem e com altas qualificações para o meio envolvente empresarial. A "saída" refere-se aos especialistas que já são deficitários e que são cruciais para a formação profissional - especialistas financeiros, de gestão internacional e de gestão estratégica.

Uma parte dos "fornecimentos de pessoal" vem do estrangeiro. Usualmente, tomam a forma de pequenas viagens de conferencistas e consultores. O pessoal estrangeiro tem, geralmente, boas habilitações profissionais e um fraco reconhecimento das condições polacas e das suas necessidades. Apenas os consultores estrangeiros que trabalham para o governo polaco e algumas, poucas, grandes empresas têm a oportunidade de adquirir um conhecimento exaustivo da economia pós-socialista. Contudo, usualmente tratam a experiência adquirida como *know-how* de sua propriedade e a sua disseminação é muito limitada.

A maior parte do equipamento utilizado pela indústria ainda está concentrado nas unidades do

sistema de ensino público. Primeiro que tudo, têm edifícios e salas de aula apropriadas. Também têm outros equipamentos didácticos - projectores, computadores, vídeos, etc. Contudo, os déficits comerciais originam a rápida depreciação técnica do equipamento e mesmo dos prédios.

Como já foi anteriormente mencionado, um grupo de centros de ensino e formação profissional tem vindo a emergir, no qual os padrões técnicos são similares aos de Escolas Ocidentais avançadas. São, principalmente, escolas de gestão que têm acesso a assistência financeira e técnica estrangeira.

Deve ser mencionado que o equipamento didáctico está facilmente disponível. Alguns instrumentos são produzidos na Polónia. Não existem nenhuma barreira de tarifas especiais. O único problema é o dinheiro.

A situação na área do equipamento de ensino (*hardware*) não é muito má. Uma situação muito pior é a da área de "*software*" para ensino de gestão. Antes de mais, existe uma completa falta de textos de apoio básicos de macro e micro-economia e de finanças. Uma situação ligeiramente melhor verifica-se noutras áreas de economia e gestão. Nestas áreas os textos de apoio gerais estão disponíveis. Existe falta de livros mais específicos e aplicações práticas.

Outra falha no "*software*" é a falta de casos aplicáveis às condições polacas. Essa situação tem sido causada, principalmente, pelo subdesenvolvimento da investigação empírica, como já foi mencionado. Os casos ocidentais são, muitas vezes, difíceis de utilizar.

Um obstáculo importante à utilização de textos de apoio ocidentais é o fraco conhecimento de línguas estrangeiras pelos estudantes e pelos professores.

Finalmente, devia-se mencionar a falta de jogos de simulação por computador aplicáveis e programas de computador interactivos. Essas faltas são o resultado de:

1. aplicabilidade limitada dos programas ocidentais,
2. falta de análises empíricas polacas,
3. problemas na transferência de direitos de autor (protecção inadequada da propriedade intelectual).

No final, deve-se mencionar um factor. Existe falta de motivação para os autores de livros de apoio, casos e jogos. Essas actividades requerem

qualificações profissionais de nível alto, fortemente procuradas pelo meio envolvente empresarial. O custo de oportunidade para os potenciais autores é muito elevado.

Política Industrial

Como já foi referido anteriormente, a procura potencial para o ensino e formação profissional é bastante elevada. Manifesta-se em duas áreas principais. A primeira está ligada ao desenvolvimento profissional e à reorientação de milhões de pessoas empregadas em instituições públicas e empresariais. A segunda - com o ensino do novo pessoal. Um aumento da consciência pública da necessidade de desenvolvimento de habilitações e o aumento da capacidade financeira dos potenciais formandos são os principais factores que determinam a possibilidade de transformação da procura potencial em efectiva no campo do desenvolvimento profissional e da reorientação. O interesse dos alunos e estudantes pelo ensino de gestão tem vindo a crescer recentemente. Contudo, são necessários subsídios substanciais para manter o presente equilíbrio do ensino.

Os incumbentes mais importantes da indústria são:

1. organizações do sistema de ensino público - pouco flexíveis, burocratizadas, experimentando uma depreciação considerável do pessoal e da tecnologia,
2. unidades de ensino de organizações comerciais e profissionais - que tradicionalmente oferecem formações rápidas e cursos,
3. escolas de gestão novas, dinâmicas - atingindo um nível tecnológico e profissional elevado (usualmente com alguma ajuda externa),
4. um largo número de pequenas firmas - oferecendo serviços diferenciados e, geralmente, de qualidade média.

A falta de pessoal docente qualificado e "software" insatisfatório são os principais problemas de "fornecimento" da indústria.

A política estatal presente relativa à indústria é uma mistura específica de liberalismo extremo (*laissez faire*) e distribuição central. De um lado, o governo não parece mostrar muito interesse em quem e o que faz, especialmente no campo do desenvolvimento profissional e reorientação. Recentemente, nem nos *curricula* académicos. Pelo outro lado, distribui meios financeiros, essencial-

mente às organizações do sistema de ensino público.

Podem-se evidenciar alguns efeitos essenciais de uma política deste tipo.

Primeiro - uma parte substancial da indústria é dominada por jogos políticos e pela negociação de subsídios.

Segundo - a estrutura organizacional e forma de funcionamento da indústria actuais foram preservadas. Os estímulos à mudança nas escolas públicas são muito reduzidos. É mesmo de crer que a limitação da intervenção do MEN na esfera dos *curricula* é vantajosa para o sistema actual. Existe a ameaça da simulação das reformas. Os slogans de transformação do mercado podem disfarçar a defesa de posições antigas e de interesses particulares. A tolerância em relação a incumbentes acidentais também é uma consequência da política actual. Factores como a volatilidade e complexidade da estrutura da indústria, a falta de informação, a incapacidade de muitos "compradores" de fazer escolhas racionais, provocam uma situação em que a eliminação via processos de mercado (competição) é lenta e ineficaz. Por conseguinte, o crescimento de centros de ensino e formação profissional de padrões elevados tem sido travado.

O terceiro resultado da política actual é a falta de estímulos para o crescimento, a cristalização e "racionalização" da procura de ensino e formação profissional. Os "compradores" não têm dados concretos para tomar as decisões correctas. A motivação e as capacidades financeiras de muitos deles têm sido bastante mais decrescentes do que crescentes.

Finalmente, deve ser mencionado que a política actual não encoraja o desenvolvimento profissional do corpo docente e melhoramentos na tecnologia da indústria, especialmente no *software* didáctico. Pode-se observar um fluxo de saída, em vez de um fluxo de entrada, de pessoal jovem e qualificado. A "produção" de *software* educativo exige investimentos relativamente elevados que excedem as capacidades financeiras e de assumpção do risco da maioria das organizações de ensino. Também não é uma área muito atractiva para firmas especializadas como, por exemplo, as casas editoras.

Resumindo, pode-se dizer que a política realizada não comporta um aumento rápido da eficácia e eficiência. Resulta num desperdício e num ritmo de transformação lento.

Não é de crer que a asserção anterior seja apercebi-

da e reconhecida generalizadamente. Pelo contrário - podem-se notar alguns esforços para aumentar o poder central - observam-se tentativas de incluir a ajuda financeira externa na distribuição central, sob o signo da "coordenação".

É de crer que, pelo menos, três políticas alternativas podem ser formuladas. A primeira - um retorno à regulamentação administrativa central da indústria. Esta opção é inaceitável por duas razões - os seus resultados práticos não puderam ser encarados como muito encorajadores e é incompatível com a direcção geral das mudanças nos sistemas económicos e socio-políticos.

Uma política de não-intervenção consistente poderia ser a segunda opção. Significa que os subsídios centrais deviam ser eliminados. A eficácia desta política também é duvidosa porque:

1. não elimina a maioria dos obstáculos do desenvolvimento rápido da indústria e da melhoria dos padrões de qualidade da indústria. Apenas a negociação está excluída.

2. é requerida uma mudança na distribuição do rendimento (de subsídios centrais para rendimentos individuais). É um processo difícil e demorado.

A implementação destas opções na situação actual poderia causar uma redução da procura de ensino e formação profissional.

Poder-se-ia esperar que a terceira opção fornecesse uma solução desejável. De acordo com esta opção, o governo limita as intervenções directas ao mínimo indispensável. O seu papel consiste no suporte e protecção activos dos mecanismos de mercado. Quer dizer que:

1. os subsídios ao ensino e formação profissional deveriam ser mudados. Os "compradores" de última instância - pupilos, estudantes, pessoas que desenvolvem as suas capacidades profissionais - deveriam tornar-se os beneficiários directos. No curto prazo a eliminação completa dos subsídios é indesejável e impossível. Dever-se-ia estabelecer regras claras de distribuição dos subsídios (inclusive bolsas de estudo). Os beneficiários irão cobrir a totalidade do custo do ensino e da formação. Deveriam, contudo, ter liberdade de escolha do centro de ensino,

2. a capacidade financeira dos indivíduos e das firmas deveria ser aumentada, através de isenções fiscais adequadas (incluindo as dotações para o ensino),

3. dever-se-ia apoiar a informação e propaganda pró-educação continuamente,

4. o governo devia usar os seus direitos de propriedade. Até ao momento, o governo não tinha recorrido a esses direitos. Tinha-se apoiado em processos de auto-ajustamento nas empresas públicas.

É difícil considerar os resultados do processo como um sucesso. É mais provável um colapso do sector público, neste momento, do que um auto-ajustamento eficaz. O governo deveria exigir aos gestores programas de ajustamento corporativo que incluam planos de desenvolvimento das qualificações e reorientação profissional. A admissão para posições de gestão em empresas públicas deveria ser condicionada pela aquisição de conhecimentos de gestão de empresas.

5. deveriam ser introduzidos alguns padrões industriais - por ex: exames no Estado. Deveriam ser obrigatórios para os gestores de empresas públicas. Poderiam ser usados por outros sectores como indicadores da qualidade de alguns centros de ensino e formação profissional em particular. No futuro, outros sistemas de avaliação e graduação de instituições de ensino poderão emergir. No entanto, levará o seu tempo.

6. projectos que visem o aumento da qualidade do ensino e da formação profissional deveriam ser financiados centralmente - especialmente projectos que não possam ser financiados individualmente pelos centros de ensino. Podem assumir a forma de concursos para *curricula* empresariais, livros de apoio, jogos, etc.

7. os problemas do ensino e formação profissional deviam ser incluídos nas agendas das negociações económicas com outros estados e organizações internacionais.

Uma parte substancial das actividades de apoio e protecção do mercado podem ser gradualmente transferidas para as instituições industriais auto-governadas - por ex: para as câmaras de comércio e indústria.

Entradas externas

A maior parte das entradas externas são associações não-lucrativas e estão, usualmente, ligadas com a ajuda económica externa. No presente, o mercado polaco não é atractivo para firmas com fins lucrativos. Existe um nicho para a consultoria de empresas. É provável que as oportunidades de negócio venham a crescer quando grandes inves-

tidores decidirem entrar no mercado polaco. As entradas não-lucrativas são muito diferenciadas. Normalmente, os doadores estão interessados em controlar a forma como a ajuda ao ensino é gasta. O controle assume a forma de:

1. aprovação de orçamentos preparados pelo parceiro polaco,
2. estabelecimento de orçamentos próprios em acordo com a parte polaca - uma forma utilizada pelo Fundo Britânico de Know-How,
3. joint ventures - por ex: School of Banking de Katowice - uma joint venture do Center for Banking Staff Training em Paris (20% das acções) e 23 bancos polacos,
4. sucursais próprias na Polónia - por ex: Institut Français de Gestion, unidade de formação em Varsóvia,
5. centros de formação profissional estrangeiros localizados na Polónia - por ex: Polish-French School for Engineers-Managers of Telecommunication que irá ser aberta em Poznan pela France Telecom.

Uma parte da ajuda ao ensino é utilizada nos países dos doadores (é de crer que, até ao momento, a maior parte) e uma parte na Polónia. Os meios financeiros são usados em:

1. ensino em algumas especialidades profissionais - principalmente administrativos e gestores bancários,
2. desenvolvimento do corpo docente polaco,
3. desenvolvimento de centros de ensino e formação profissional - principais fornecimentos de equipamento.

Se se assume que o desenvolvimento da indústria do ensino e formação profissional deve ser o objectivo da ajuda externa - algumas conclusões práticas podem ser formuladas. Primeiro que tudo, formar pessoal operacional e de gestão polaco no estrangeiro, só muito indirectamente poderá encorajar o desenvolvimento do ensino e formação profissional na Polónia. Além de que os custos de muitos elementos do processo de ensino são muito mais altos no estrangeiro que na Polónia (transporte, acomodação, materiais de ensino e equipamento). É claro que, no início, a falta de pessoal docente e de equipamento pode tornar a formação na Polónia mais difícil. Nas áreas em que a procura de pessoal qualificado era urgente (por ex: a banca) a formação de grandes grupos no estrangeiro era inevitável. Após a frequência de cursos básicos e de formação na Polónia, pelo

menos nalgumas profissões, seria recomendado um estágio prático no estrangeiro. Mas esse tipo de formação deveria ser negociado através de acordos mútuos entre empresas.

Existem muitas razões justificativas de um estágio no estrangeiro do corpo docente de gestão, especialmente no campo dos métodos didácticos modernos - utilização do equipamento, análises e preparação de casos práticos, preparação de jogos de simulação de gestão, etc.

O pessoal altamente qualificado deveria ter um lugar para retornar. É por isto que a forma mais eficaz para a utilização da ajuda externa é direccioná-la para o apoio a mudanças institucionais na indústria. Por comparação com a prática actual, dever-se-ia colocar a ênfase em:

1. criação de centros de ensino e formação profissional robustos com substanciais contribuições externas,
2. contratos mais longos para professores, formadores e consultores estrangeiros - por forma a poderem ter a oportunidade de obter algum conhecimento acerca das especificidades polacas e de transferirem o seu *know-how* e estilo de trabalho para os seus colegas polacos,
3. contratos longos para os administradores estrangeiros - permitindo, desta forma, a organização de centros de ensino e de formação profissional eficazes e a implementação de modernas técnicas de gestão.

Também se deveria passar o fardo da formação do corpo docente, tão rapidamente quanto possível, para as organizações polacas. Dever-se-ia ter em conta a inflexibilidade e o tradicionalismo das escolas do tipo universitário como alternativa a centros de pesquisa. Esses centros deveriam efectuar pesquisa aplicada e formar pessoal altamente qualificado para o ensino. Algumas das escolas de gestão poderiam tornar-se centros deste tipo.

BIBLIOGRAFIA

1. Ver entrevista com prof. A.K. Kozminski, presidente da International Business School SA, Zarzadzanie, 1991, No 5.
2. No fim de Junho de 1991: 1 272,4 milhares de pessoas tinham negócios individuais e 38 516 companhias privadas tinham sido registadas - ver "Sytuacja społeczno-gospodarcza w kraju w I polroczu 1991 r.", Rzeczpospolita, 29.07.1991
3. Ver revisão do relatório de J. Beksiak sobre ensino de Economia - Rzeczpospolita, 16.08.1991.
4. Ver "Sytuacja społeczno-gospodarcza..." . op. cit.
5. No ano académico de 1991/1992 vão ser introduzidas propinas para estudos extra-universitários. Os cursos pós-graduação são pagos há vários anos, mas as propinas eram muito baixas, normalmente abaixo dos custos.

6. Ver entrevista com A.K. Kozminski.
7. Ver "Na swiatowym poziomie", Gazeta Bankowa, 1991, N° 15.
8. Ver J. Lipinski, "Czego Jas sie nauczyl...", Gazeta Bankowa, 1991, N° 15.
9. e.g. E. Domanska, Kapitalizm menedzerski managerial Capitalism/, PWN Varsóvia, 1986.